

我为什么看不懂你

世界500强
都在用的DISC
性格测试宝典

李海峰　彭洁　著

清華大學出版社

我为什么看不懂你

李海峰　彭洁　著

清華大學出版社
北　京

图书在版编目(CIP)数据

我为什么看不懂你 / 李海峰，彭洁著. —北京：清华大学出版社，2019（2019.3重印）
ISBN 978-7-302-51235-6

Ⅰ. ①我… Ⅱ. ①李… ②彭… Ⅲ. ①行为科学—研究 Ⅳ. ①C

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 213819 号

责任编辑：李跃娜 张立红
封面设计：梁 洁
版式设计：方加青
责任校对：石成琳
责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社
网 址：http://www.tup.com.cn，http://www.wqbook.com
地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084
社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544
投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn
印 装 者：三河市龙大印装有限公司
经 销：全国新华书店
开 本：145mm×210mm 印 张：8.375 字 数：188 千字
版 次：2019 年 2 月第 1 版 印 次：2019 年 3 月第 4 次印刷
定 价：49.80 元

产品编号：078984-01

序

这本书以 DISC 理论为基础讲述了人类的四种特质，对于我来说，是严格意义上的第一本书。

2010 年出版后，多次重印，现在还是不断有学员问我哪里可以买到。

虽然书中很多精彩的例子我现在授课已经不用了，但是翻阅这些例子一度让我有更新讲法的冲动。很多时候，我自己因为不想一遍一遍重复旧的例子，以至于把这些经典的例子都遗忘了，很是可惜。

而且，我希望用更多全新的东西来充实新书，以对得起那些以前买过这本书的读者。但自己“砍”自己的东西还是下不了手，同时硬塞新的东西又觉得牵强，几次动手，却又中途作罢。

八年时间，我们 DISC 的主力课程已经迭代到 DISC 双证班，学员里精英云集，有不少企业大学的校长或者名企 HRD（人力资源总监），也不乏像古典、秋叶、战隼、李忠秋、彭小六、Scalers 这样的知识型 IP（某个知识领域的流量专家），教学相长，鞭策着我不断求变求实。

这次因为江涛老师认识了清华大学出版社的领导以及李跃娜编辑，激起我重新出版这本书的想法。

希望购买本书的读者，会和我一样喜欢这本我和彭洁共同署名的书。

李海峰

2018 年 5 月

吃下的每一口，都会成为身上的肉

海峰老师是我的人生导师，是我所见过最善良正直的人。他讲过三句话我不时会想起，激励自己前行。

第一句是我刚刚从无数人梦寐以求的高薪国企里“挣脱”出来时（至今有人问我是否后悔过），他说：“铁饭碗的意思不是一碗饭吃一辈子，而是去哪里都有饭可以吃。”

第二句是我尝试独立授课时，他说：“每一个词，每一个字都不能错，否则你就会失去一个讲师该有的气场和责任心。”

第三句可能是他讲过的最严厉的话，他说：“彭洁你自己想想这几年有什么拿得出手的成绩，人生应该往哪个方向走。”

写下这三句话，仔细想想，正好可以对应海峰老师近期在出的三本书，是三种不同的角度。

第一本是十点课堂的配套书，它里面讲的理论有大量提升职场技能的工具和方法，它的目的是给读者“铁饭碗”。

第二本是 DISC 理论创始人，威廉·莫尔顿·马斯顿（William Moulton Marston）博士的《常人之情绪》（*Emotions of Normal people*）翻译版。它是非常严谨的理论原著，里面有大量心理学、病理学专业术语，正如海峰老师的第二句话——“一个字都不能错”。

第三本是《我为什么看不懂你》的再版，这次再版其实凝聚了海峰老师多年的人生经历。书里一再强调，重要的不是掌握多少门理论，而是自身认知框架的不断升级和持续修缮，以及人际敏感度的提升。这也是我们在智能时代跑赢机器人的关键，就像海峰老师的第三句话——要知道自己的人生方向。

有人觉得奇怪的是，三个小时就能弄明白的 DISC，为什么可以折腾八年，写下这么多书。这就像画一幅画只需要几个月，但是创作和驾驭的能力却要持续磨练八年。

DISC 往浅了说，只是工具；往深说，可以是认知世界的方法，乃至处世的哲学。八年前，海峰老师送我去一位讲师那里学习，那时这位讲师还没有像现在这样火，他有意无意把性格分类学诠释为一种“道”，坦白说我不认同。有深浅，但非“玄学”。

从知道到掌握，再到可以自如地把一门理论根据受众不同诠释到恰如其分的深度，满足需求，是的，用了整整八年。

事实上，理论也跟随着时代变革在持续地发展。现在的诠释对比八年前早已“面目全非”。所变之处，也正是时代变革的折射。举个例子，十年前携程、如家如日中天，我们谈第一团队“携程四君子”，大家都心领神会地频频点头。现在光芒四射的企业应如 BAT（百度、阿里巴巴和腾讯），四君子退隐幕后，低调许多，不少读者甚至以为携程只是一个旅行 APP，但其实他们几乎控制着全球旅游业和中国商界的半壁江山。所

以这些案例保留下来，同时我们也头疼怎么让新一代读者依旧能对这四个“不怎么出名”的人有所震撼。

再比如，用词的“潮”和典雅之间的把握。海峰老师时刻强调，本书给读者的感受要活泼有趣，但同时又不断提醒本书要严谨规范，力争成为能经得起推敲的经典著作——要知道活跃度越高的用词，越容易“过时”，尤其是网络用语。如果有一天，您阅读时感觉里面有些说法有点儿“过时”，也请谅解我们努力追赶潮流的拳拳之心。

特别邀请到阿翔优视觉团队对书中的漫画进行全新的创作，在此也感谢阿翔老师以及他的团队。

读书很重要，历练也很重要。看过的书，闯荡过的风雨，都会沉淀到思想中，沉淀到我们的认知框架中。正如吃下的每一口，都会成为身上的肉。

嗯，不说了，我要去健身减肥了。再见！

彭　洁

2018 年 5 月

目　录

他致力于发展 DISC，以证明他对于人类动机的想法。他在 DISC 的速写问卷中设计了 24 个项目，能够快速地评鉴不同的行为形态，并加以分析比较。

DISC 现在已经发展成为全世界使用最广泛的评量系统之一。

DISC 并不是算命，它不能确切地告诉你某年某月会发生什么，但它是一种方法，能够帮助我们更有效地进行沟通，预测他人的反应，进而更好地应对，甚至是更好地“管理”他人的行为，引导大家齐心协力地推动你的事业。

在本章中，我们用几个影视剧案例来说明 DISC 四种类型某一性格因子突出的人各自具有的特质，以及如何应对。

有这样的四个人一起出来干事业：一个是能言善辩、极富行动力的创业家，一个是野心勃勃的银行家，一个是思维缜密的计算机程序员，一个是循规蹈矩的国企经理。这四个人，组成了江湖传说中的“第一团队”。

他们的名字也许不一定家喻户晓，但是提及他们创办的两家企业，大家一定都不陌生：携程网、如家连锁酒店。四个合作者在三年的时间里把这两家公司做到在纽约纳斯达克上市。这个辉煌的纪录尽管已经过去很多年，但至少在今天我下笔之前，还没有被任何团队、任何英雄超越，故“第一团队”之美誉，当之无愧。

如此辉煌的战绩，只是因为他们善用团队力量，在不同阶段发挥了不同团队成员的优势。



用师者王，用友者霸，用徒者亡。

这句话是什么意思呢？看一下自己身边交往的人，共事的同事，如果他们都可以做你的老师的话，你的事业就会前景远大，有成王业的势头。古代贤明的君主，身边不会缺少谋臣良将、贤哲名师。

如果一个领导者身边用的都是朋友，为他忠心地出谋划策，彼此又合拍相投，他的人气会很旺，可以成为一方霸主。

而用徒者——把身边的人都当成徒弟的领导者，别人讲什么都听不进去，他只按照自己说的去做，只能叫别人服从他、尊崇他，他最后的下场就是灭亡。

杰克·韦尔奇说：你们都知道了，但只有我做到了。

有很多概念，我们可能很早之前就听闻过，但听闻过并不代表真的知道怎么运用。

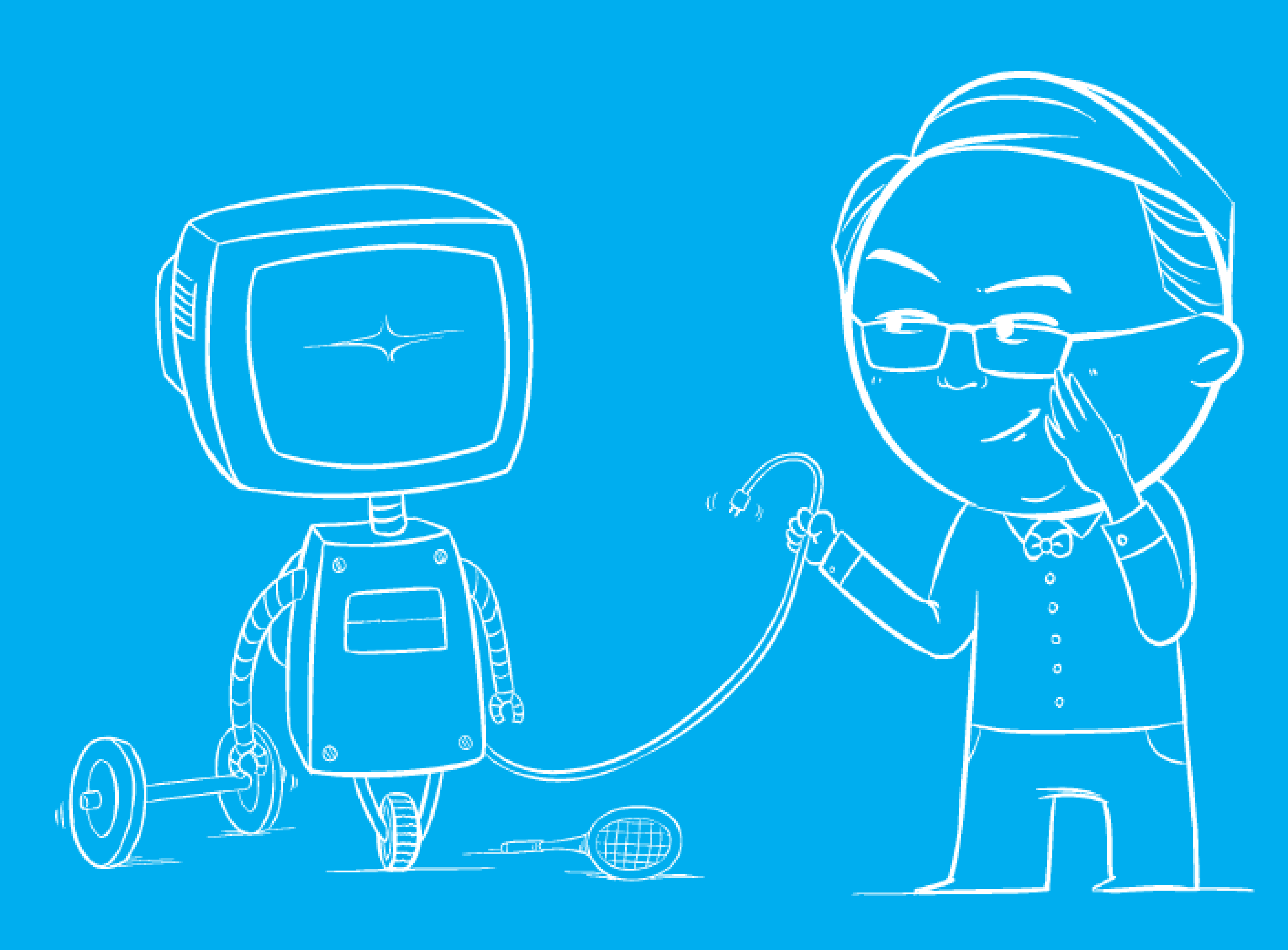
比如“从对方角度出发”，孔子很早之前就说过“己所不欲，勿施于人”。但认真分析下来，又有一些细微的不同。而又有多少人真的能做到，用对方可以接受的方式去对对方好呢？

第一章

我为何看不懂你：

因为我们来自不同世界





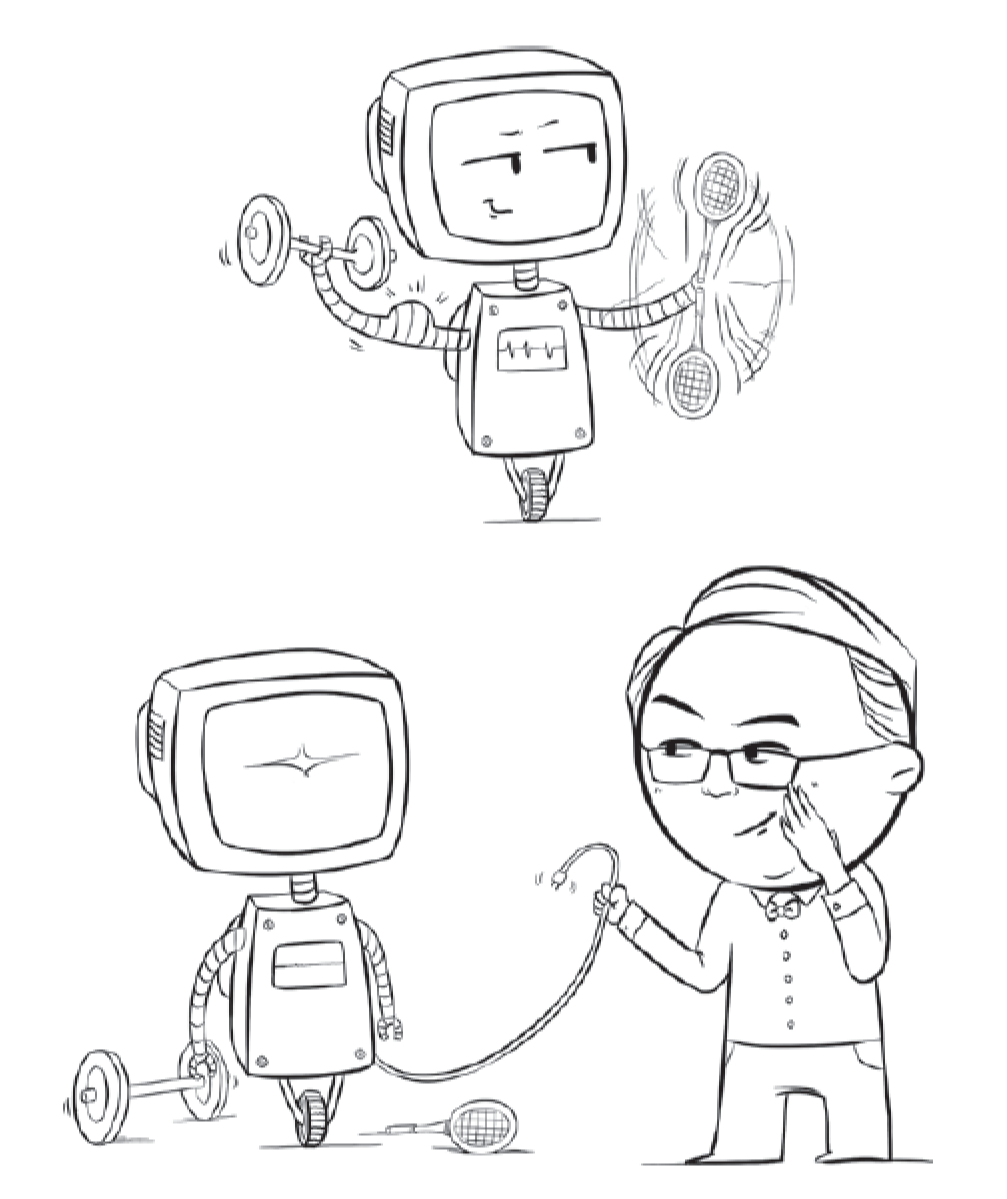
困惑：你行我也行？



我行，可你真的行吗？

要认知世界，先要认知人。

因为现在我们身边的世界大多由“人”打造，当然不久的将来可能会变成机器人。



机器人暂时无法取代人类的根本原因在于：

人类的算法（对世界的认知框架）在不断地自动升级，这种升级基于想象力，机器无法模拟；

人类具有敏感的体验，心灵的颤动无法用语言和逻辑去描述，人与人之间的沟通交流是温情脉脉的。

这也意味着，我们必须锻炼自己的敏感度，才能保持人类的先进性；我们越冰冷越机械，就越容易被取代。

那认知人，提升对人的敏感度，应该如何着手呢？

在读懂他人之前，我们可以先来看看自己是怎样的！

正如千万种颜色其实是由红、黄、蓝三原色调配而成的一样，我们千奇百怪的性格，其实只由女王D、段子手I、贤妻S和老干部C四种性格因子构成。

它们住在我们的心里，会呈现出不同的样子：

有时候它们是粗暴强硬的女王D、冲动善变的段子手I、委婉怕事的贤妻S和严肃苛求的老干部C；

有时候它们是果断实干的女王D、重情浪漫的段子手I、包容奉献的贤妻S和聪明谨慎的老干部C。

它们在我们生活里，是怎么发挥作用的呢？



女王D

传说中的暴君



我们每个人都有强硬的一面，都有脾气上来的时候，说不定什么时候就会爆发，那时我们会非常直截了当地提要求——“一定要”“必须”，尤其在那些爱我们的人或者反抗我们的人面前。这时候我们很可能伤到他们，但我们并未察觉。

讲话直接，只要结果



有时候我们很不耐烦，觉得对方在啰啰唆唆，好想吼一句："有话就说，别啰啰唆唆！"

在这个时间就是金钱的现代社会，女王D说话的分量自然越来越重。在职场中，女王D的对事不对人，有时候能帮到我们，但很多时候却会害了我们。

希望掌控全局，害怕被利用



当D决定要干某事时，会有"顺我者昌，逆我者亡"的气势！

D型人的代表

盛大网络陈天桥在会议上经常说的话是："谁反对谁滚蛋！"

格力董明珠说："我永远是对的！""领导不需要情绪管理。"

段子手I

传说中的“大虾”



我们都有豪情万丈的时候。路见不平拔刀相助的英雄可不一定都是为了救美，作祟的也不仅仅是雄性荷尔蒙。喜欢站出来说话，是因为勇气、人性的大爱，以及……是啦，我们不得不承认，还有小小的莽撞、浪漫和虚荣。

拥有肥皂剧一样的人生



因为热爱生活，我们可能会宁愿活在想象中——你不是爱到可以为我去死吗，只要我也可以爱到为你去死，我们的爱情就可歌可泣。段子手I制造爱情传奇的惊人想象力，万世流传，这功力绝不是“盖”的。

我们心里的段子手I知道：爱上的并不是这个人，爱上的只是自己的想象。

希望做个“万人迷”，获得大家的认同



有时候我们害怕上台，但有时候也害怕会被人遗忘。任何人都希望得到社会的认可，希望在同学聚会中被大家瞧得起。虽然别人的看法丝毫影响不了我们的物质环境，但段子手I却认为：最好随时都在闪光灯下，白里透红，与众不同。

I型人的代表

阿里巴巴的马云，不仅语出惊人，更曾以朋克造型出席公司年会，并表演节目。

贤妻S

传说中的“大长今”



像《大长今》女主角那样吃苦耐劳、先人后己，是亚洲女性独有的贤良淑德。

沉默是金，在未明真相之前，围观或假装打酱油路过，应该是贤妻S给我们的好建议。只是过于小心，会让那些向你敞开心扉的人或唯恐天下不乱的捣蛋分子觉得很无趣。

喜欢说：随便啦，都好！





和朋友到外面吃饭，最经常点的一道菜就是“随便”。也许我们原本有要求，只是因为希望大家都满意，拿不定主意，所以心里的贤妻S脱口而出：“随便啦，都好！”

当然，这也是因为贤妻S真的觉得人生何处不“杯具”，忍耐才是王道。做“茶托”固然遭遇“杯具”，但挣扎着去抢“板凳”也好不到哪里去。

羡慕稳如泰山的生活



一动不如一静，贤妻S在我们心中主管“安稳”这种需求。稳定性和归属感是贤妻S经常唠叨的话题之一，也是人类主动规避风险和获得生存空间的原始本能。

S型人的代表

腾讯的马化腾，始终坚持“老二战略”，连稍有创新意识的QQ秀当年都险些被他扔进了垃圾桶，要知道，QQ秀后来一度是腾讯的盈利大项目。

老干部C

传说中的“砖家”



我们尊重那些严谨的学者，因为他们“专业”。一个人的存在感，多少会和他在某领域的专业度挂钩，比如打王者荣耀

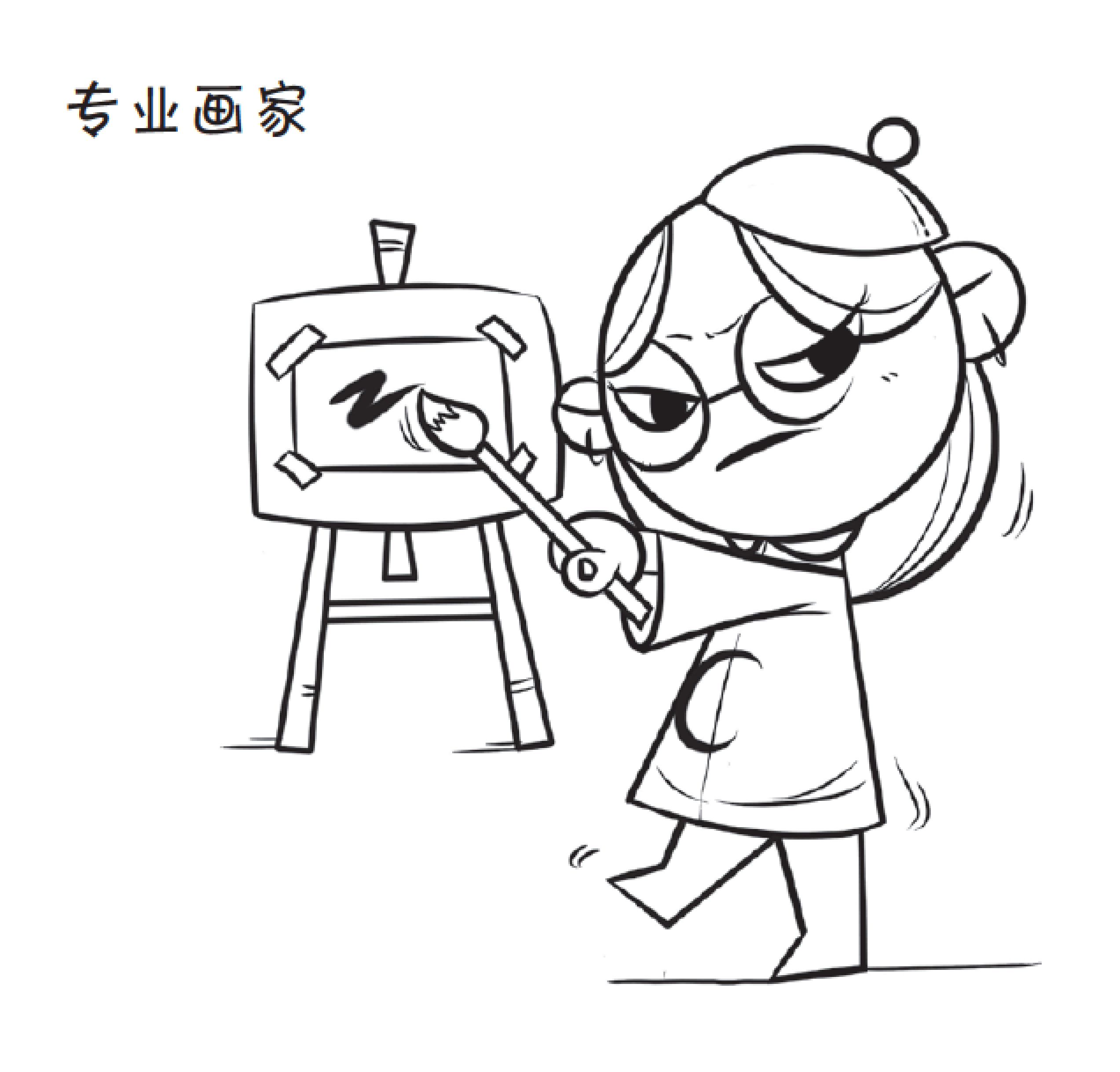
成为“王者”，也能因为“专业”而获得尊重。但对C而言，追求更“专业”，只是为了把事情做得更好。

无规矩不成方圆——世界是由程序组成的



偶尔，我们会认真地思考这个世界的真相是什么，真理是什么。心里的C让我们深信也许这个世界就是由计算机程序组成的，就像《黑客帝国》一般，不符合逻辑的东西就是不合理，这就是我们所谓的科学精神。

追求完美，害怕批评，自己却喜欢鸡蛋里挑骨头



每个人在某些事情上都有自己的标准。对别人要求高，对自己要求更高。鸡蛋里挑骨头的苛刻，大部分的人都不时为之。画家之于绘画，音乐家之于曲调，美食家之于食品……没有高要求，又哪来进步呢？做一件事情的心意和努力固然值得肯定，但只有质量过关，才经得起考究。

C型人的代表

海尔的张瑞敏，以追求品质而著称。海尔当年砸了76台冰箱的企业故事，一直流传至今；而他本人，也将这种严谨和标准化的企业精神贯彻到了海尔集团的每个角落。



或许你已经留意到，我对DISC（一种用来定义人类主要性格类别的行为学理论）四个因子分别加了一个“人设”。最近流行“人设”这个词，例如，御姐、精英、吃货、好爸爸等，当然还有我们这里用到的女王、段子手、贤妻、老干部……

另一个词也很流行，那就是“人设崩塌”，假如我们自己的内心不够强大，自身不够优秀，硬是扮演出来的形象，就会摇摇欲坠，经不起拷问。

所以，我们要不断搭建和夯实我们的认知框架，一起加油！

人设是为了达到戏剧化效果，将人进行的扁平化处理。最早扁平化处理人物形象的既不是日本的漫画，也不是我们娱乐圈的明星们，而是英国著名的文学家狄更斯（他的多部作品现在仍然被翻拍为影视剧，例如《雾都孤儿》《双城记》《远大前程》等）。他把笔下的人物只凸显一个性格因子来达到戏剧化的效果。可是，也有文学评论家质疑这些人物不真实，认为狄更斯的文学地位比不上雨果和巴尔扎克。

其实，我们都由四种性格因子组成，比例还不一样，每个人都是立体的，不是一个简单的人设。

狄更斯：我笔下的人物只有一个面，永远不会变化，足够戏剧化。



雨果：我笔下的人物有好多面，甚至充满矛盾和挣扎，这才是真实的人。

这个缤纷的世界是由不同性格的人组成的，并不是说这个世界上只有四种性格的人。每一个人身上都有DISC的四种因子，但所占的比例各不相同，就像三原色组成了色彩缤纷的世界，四种性格因子也组成了性格各异的个体。有时候精明，有时候糊涂，有时候热情，有时候冷漠。主导因子让我们拥有个性，辅助因子又让我们更灵活和具有活力。D的高效、I的激情、S的宽容和C的精细，让我们的生活更丰富、有趣。

场景1

如果在饭店吃饭时，发现菜里有只乌黑亮丽的大头苍蝇，你会有什么反应呢？









对于饭菜里吃出苍蝇，不同人的反应是不一样的，即使同一个人，不同的时间、地点和心情，也会有不一样的反应：有时候会息事宁人，多一事不如少一事；有时候会大吵大闹，让围观群众给自己撑腰评理；有时候会一心想着在已经受损失的情况下将利益最大化，以及用原则和法律为自己找回公道；有时候会在狂怒中把餐厅领导揪出来，掀桌子泄愤之余，还要责任到人。

有趣的是，在不同的城市，我们的反应也会有变化。整个城市的环境氛围，这个地方人与人之间的互动习惯，会潜移默化地影响着我们的行为。具体来说，即使同样是在饭桌上发现了苍蝇，我们的反应有时候取决于我们有没有喝酒、和谁喝、喝多喝少，等等，而这些又取决于这个城市的社交习惯以及和你吃饭的人。

有句俗语叫“看菜吃饭”，意思是做人要灵活。即使处理类似的情景，我们也不能永远用一种方法。

小贴士：如果预测一个人的行为，仅仅是着眼于这个人本身，那么准确率必然会受到影响。这也是为什么我们强调在管理上建立体系比关注个体更重要。

场景2

要求伴侣陪自己去看《阿凡达》。




太好了！
去看《阿凡达》喽！！


真的不可以
去看吗？


《阿凡达》的历
史背景是……

女王D会直接明了地提出自己的要求，而且不会留下任何让你提出异议的机会。无论她有没有说出“必须”这两个字，你都知道这是“永远”的潜台词。

段子手I很擅长描绘，他那生动（甚至是言过其实）的描绘能令你身临其境，从而为可能的选择而心动不已。此外，他还会强调潮流性，向你施加群众压力（因为他自己很重视这一因素）。如果遭到拒绝，他还会用撒娇的方式来表达自己的坚持，让你心软。

贤妻S总是把自己的愿望变成问句表达出来，因为她害怕强迫别人。一旦别人拒绝，她也不会坚持，只能默默地向隅而泣。

老干部C提出要求时会充分阐明这个要求的合理性，并且喜欢用数据、对比以及专业权威来打动你。有理有据的说服本身就能让他很有成就感呢！

沟通有的时候像买卖：我们每天都在接受别人的观点，这是买；我们每天都在向别人表达自己的观点，这是卖。我们可以看到，不同的人在卖自己观点的时候，都有着既定的习惯——也就是风格。有人买账，有人不买账，有时候是否成功真的就是看运气如何。但对待那些你一定要“销售”成功的对象——比如自己的老板，在你阐述自己的工作计划之前，最好想想他最喜欢哪种汇报方式，以便让自己的工作更有效率。

我们心里住了四个人

他们是女王D、段子手I、贤妻S和老干部C。

就以老张的一天为例。



一早和太太吻别去上班，段子手I让他别忘记给太太一个飞吻。

刚进公司就被老板叫去批评，贤妻S嘱咐他一定要虚心+耐心+贴心。



出了老板办公室，马上找自己下属重新修改报告。

此时，女王D跳出来——老虎不发威，当我是病猫！



下班后，顺便买菜回家。老干部C开始拨起小算盘，帮他换一双精明眼。



大部分人会根据不同场景去调用自己的性格因子，在对待爱人、上司、下属和客户时，多少都会有些不同。同时，不同的人在面对同一个场景的时候，可能会展现不同的特质。

有时候拿不适当的特质去应对，会产生一些矛盾。比如在公司做惯了老板，回到家里依旧把自己当老板，把亲人当员工。但别忘了，你可以“炒”掉员工，却不能轻易“炒”掉家人。

没有自我调整的意识，就有更大的可能会失去家庭和事业的平衡。

也有些人，上了战场还不能抛下自己的S特质，这往往会延误战机。



每个人都在不断切换着不同角色

现在，我们可以先思考以下问题：

我是否对待敌人像春天般温暖，对待亲人像冬天般寒冷？

我是否把过多的工作习惯带回了家里，用处理工作的方式去处理家庭事务？

在工作中，我们首先追求结果好，其次才是感觉好；
在生活中，我们首先追求感觉好，其次才是结果好。

尽管无论在哪里，我们心里的四种声音可能都会同时发挥作用，但普遍来说，在工作中，我们看重事情，追求结果，用女王D和老干部C貌似更有分量一点；在生活中，我们关注人性，追求感觉，用段子手I和贤妻S的意见更有效率一点。

虽然每个人心里都住着这四个人，但他们的地位却并不平等：有些人习惯用女王D多一点，有些人觉得贤妻S更理想一些，有些人生来就忽视老干部C的存在，有些人的段子手I被多年的专业训练打压得体无完肤。

正因为每个人心里四种因子的分量并不平衡，也就形成了人与人之间的差异。每个人都有自己的性格特点，发挥得好，便成为优势；发挥失当，便会坏事。这就是我们所说的过犹不及。

我们一生中非常重要的功课是：

想通自己，看懂别人！

想通自己，
看懂别人！

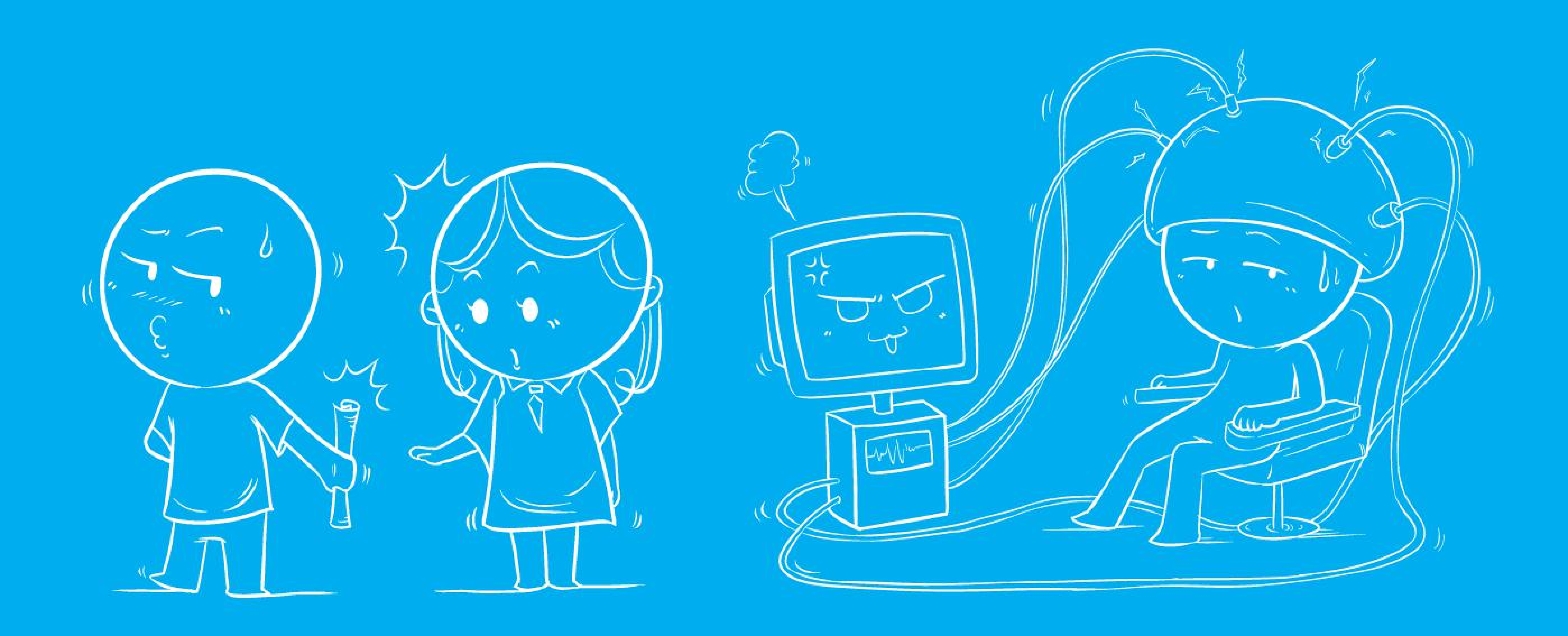
激情是段子手I的长项，踏实是贤妻S的特征，抓住机遇是女王D的能力，智慧是老干部C的追求。

我们要学习用好他们之中的任何一个，并且通过对性格的掌握、调试，看懂别人，以借助他人的力量。坚持下去，我们终将看到成功的曙光。

第二章

借我一双慧眼：

DISC理论介绍

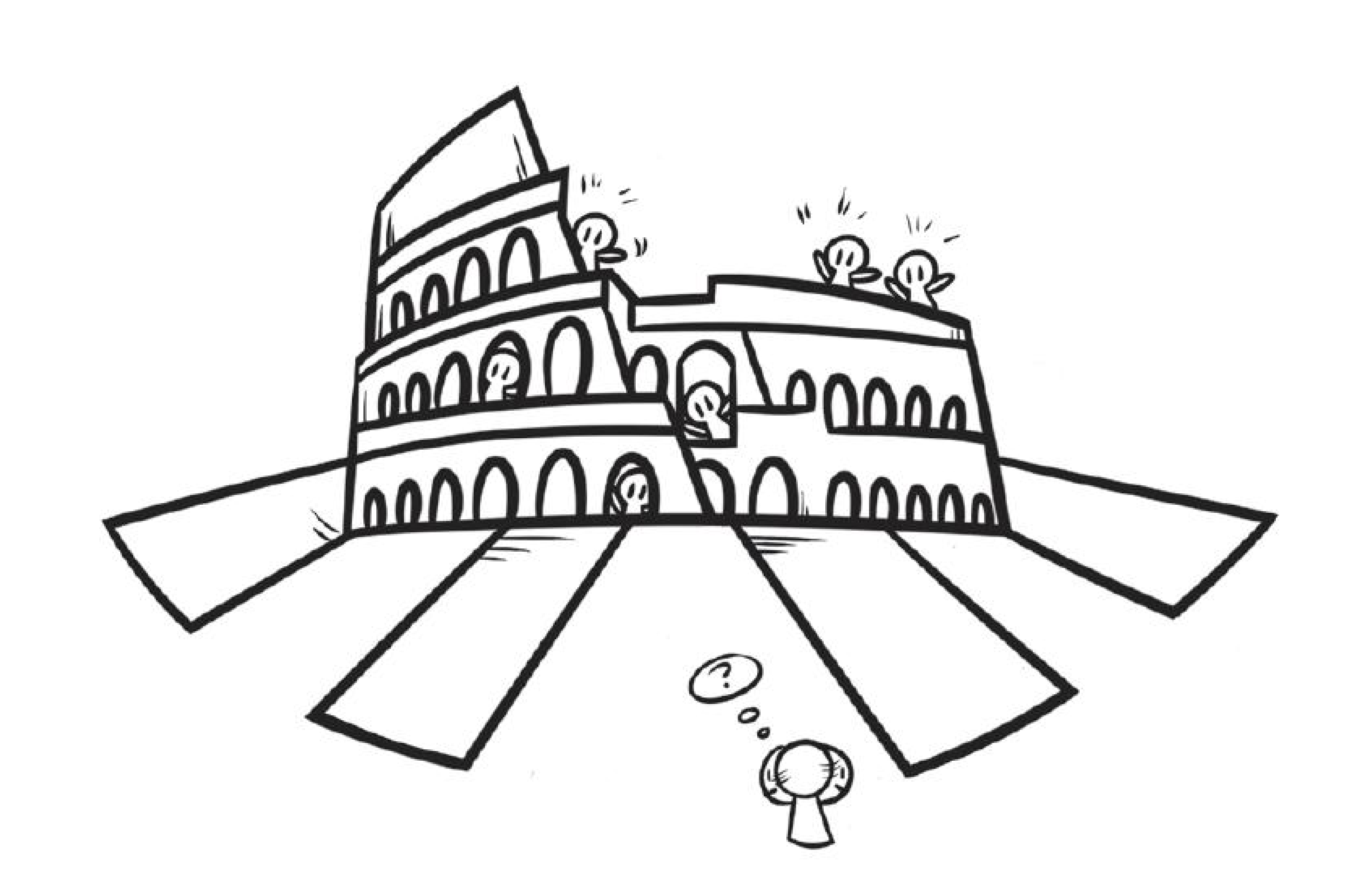


All roads lead to Rome

识别：条条大路通罗马

我们自身的才华如同探路的棍子，如果我们不知道起点和终点，只能空探年华。

虽说条条大路通罗马，但我们却不清楚哪条才最适合自己。



从本章开始，我们将系统地学习DISC这一识人工具，帮助大家更清晰地认识自我以及了解他人。

每个人心里都住了女王D、段子手I、贤妻S、老干部C这四个人，他们会根据我们面临的不同场景跳出来指导我们的反应，但并不是这四个人的分量在每个人的心里都是一样的。正因为分量的差异，才形成了我们千奇百怪的性格。既有共性又

有差异的人类行为，以及各种各样的互动，构成了我们多彩多姿的世界。经过我们的共同努力，我们会因为共性走到一起，因为差异得到力量。

每个人身上都有DISC的四种行为风格，只是四种行为风格各自占比例的多少不同，就像世间的颜色千千万万，但回归到本初只有三原色——红、黄、蓝。

现在你大概已经知道DISC这四个字母意味着什么了，但是你真的了解它们吗？

你知道它们的起源可以追溯到两千多年前的古希腊吗？

你知道DISC理论的创立者同时还创造了“神奇女侠”吗？

你知道它们还有七十二般变化吗？

DISC历史介绍

人类对性格的系统探索源自古希腊的著名医学家、哲学家希波克拉底。他“异想天开”地提出人的体液跟性格有关系，他认为复杂的人体是由血液、黏液、黄胆、黑胆这四种体液组成的。

四种体液在人体内的比例不同，形成了人的不同气质：

性情急躁、动作迅猛的胆汁质；

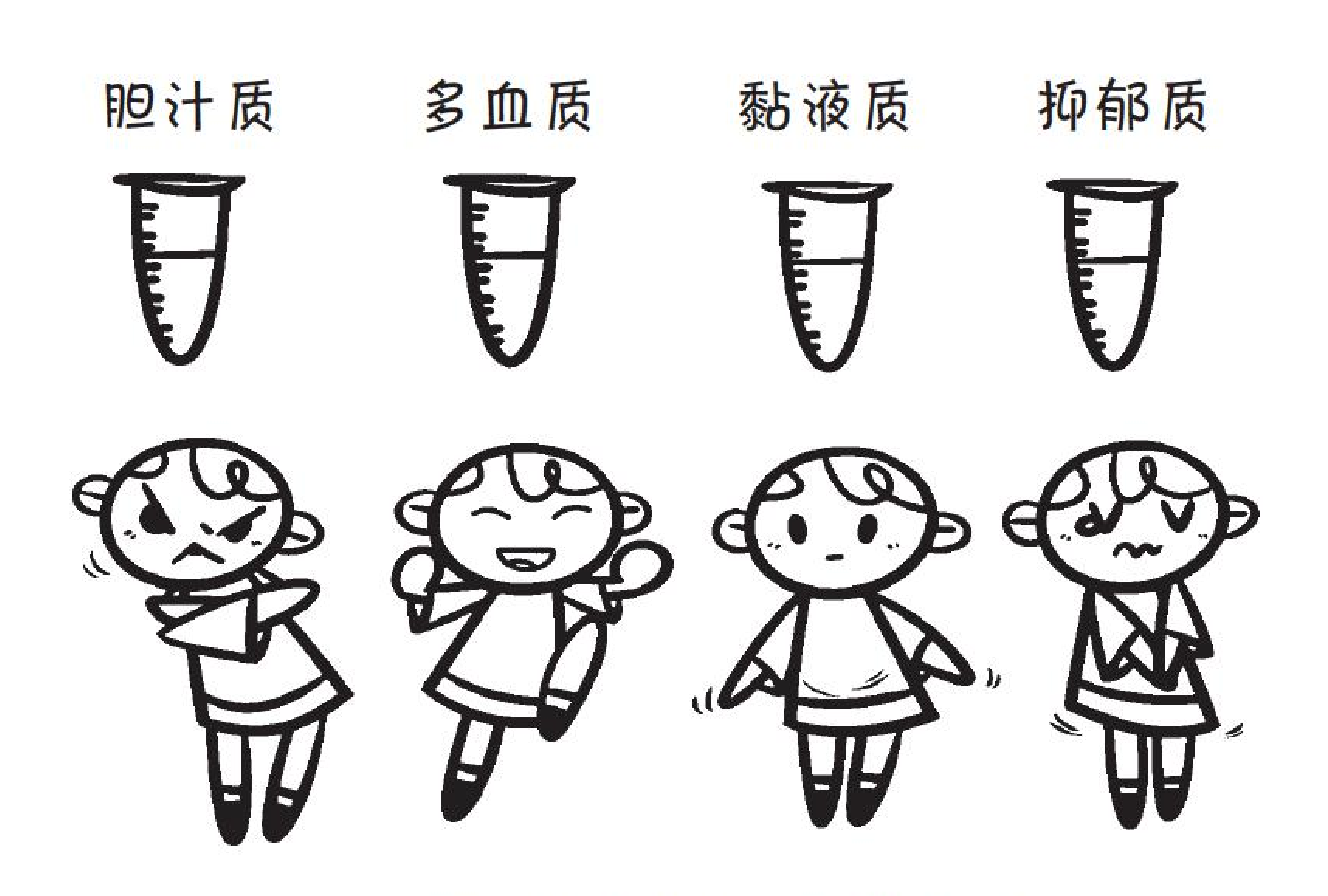
性情活跃、动作灵敏的多血质；

性情沉静、动作迟缓的黏液质；

性情脆弱、动作迟钝的抑郁质。

这一学说被早期的师范教学系统所吸纳，应用到“因材施教”方法论中，至今仍在世界各地流传。

我们的体液固然有先天的差异，但在后天成长过程中，我们受到火、风、水、土等元素的影响，性格也会产生相应的变化。



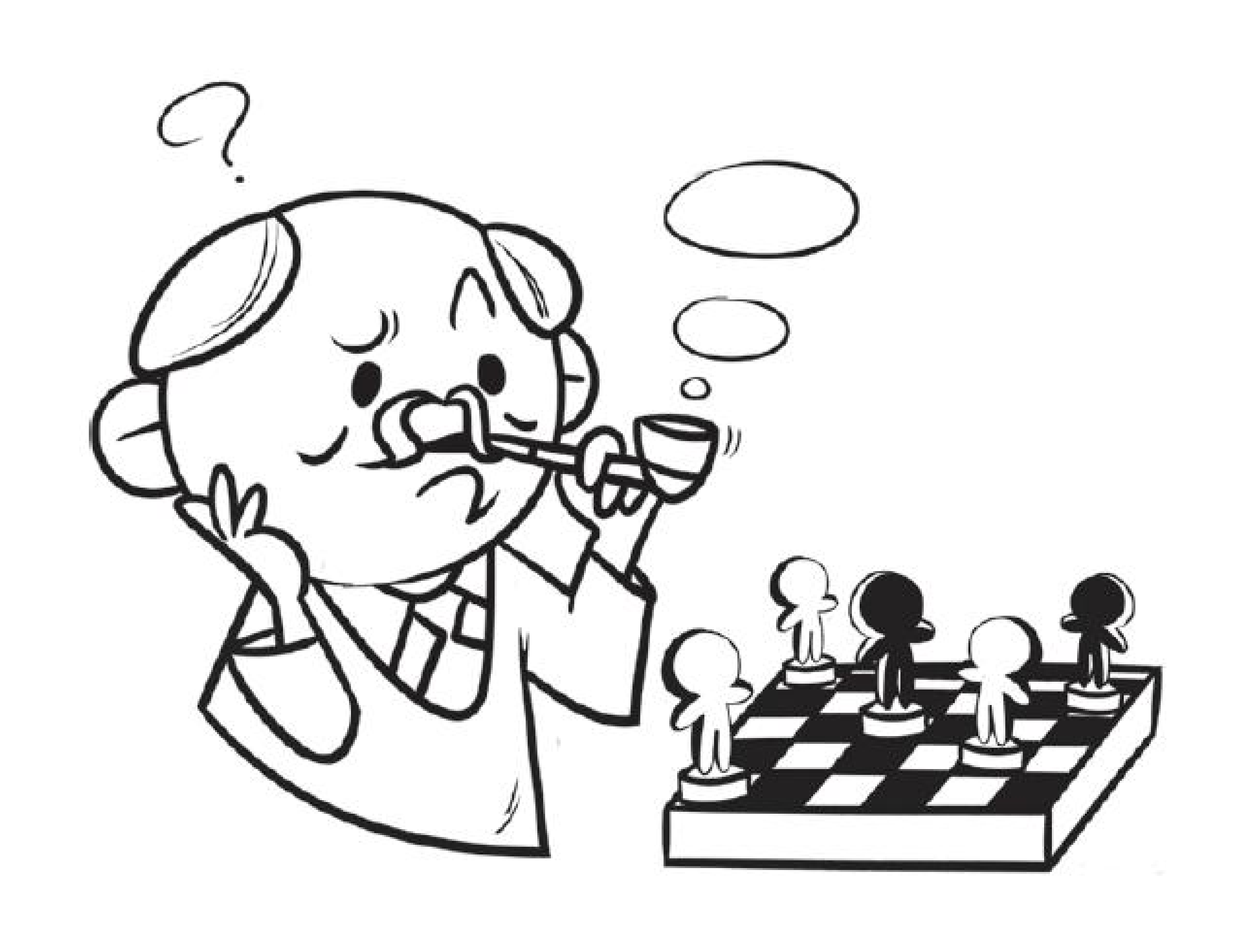
不同的体液产生不同的情绪

可是，我们见到一个人，如果想了解他、想跟他合作，也不能跟人说：你躺下来，我剖开你看看，你什么体液比较多。



希波克拉底

到了19世纪，弗洛伊德、荣格等心理医学家从“分析”入手，开始专注于人类异常的心理活动。他们的理论被广泛应用于犯罪心理学、病态心理医学等领域，甚至有一对美国母女基于荣格的理论，设计出一套复杂的性格系统——用于挑选女婿。



其实大家做了这么多努力，无非是认识到人与人之间存在差异，想用一套放之四海而皆准的标准来评估和管理人的行为。

早期的心理学一直和医学纠缠不清，直到20世纪初，美国的马斯顿在《常人之情绪：DISC理论原型》一书中，才把心理学和神经学、生理学区分开来，并且第一次试图将心理学应用到一般人身上，而不只是单纯的临床设定。

马斯顿最为人熟知的成就可能就是他发明了“测谎仪”。



他致力于发展DISC，以证明他对于人类动机的想法。他在DISC的速写问卷中设计了24个项目，能够快速地评鉴不同的行为形态，并加以分析比较。

DISC现在已经发展成为全世界使用最广泛的评量系统之一。

10年前我介绍马斯顿教授的时候，总会提到他发明了“测谎仪”，可是斗转星移，现在我介绍他时，都会说他是“神奇女侠”的创造者。因为2017年出了部电影专门介绍他，里面也提到了DISC，这部电影叫《马斯顿教授与神奇女侠》。

你看，即使对于已经去世很多年的马斯顿教授来说，人们对他的认知也在不断变化。他这几年变红，是因为在《超人大战蝙蝠侠》这部电影里，人们发现超人居然有个女朋友——神奇女侠，不仅人美、“三观”正，战斗力还不弱，大受观众欢迎。于是制作方趁热打铁又出了一部电影《神奇女侠》，票房不俗。

神奇女侠这个人物之所以有感染力，是因为她不同于其他

“伟光正”的英雄人物，马斯顿在设定这个角色时就融入了各种行为元素和时代因素，她是一个比较立体的女英雄形象。



每个人都有行为倾向性

八卦完马斯顿教授和神奇女侠，我们回到DISC理论本身，先从基础开始。

有人问关公：你睡觉的时候，胡子是放被子外面，还是放被子里面？结果关二爷为了要搞清楚这个问题，折腾了一个晚上都没有睡着。



南方人问北方人：“你们吃馒头是先咬一口馒头，然后就一口菜，还是先吃口菜，再就一口馒头？”

北方人一愣，陷入沉思——吃了几十年饭，竟然差点不会吃馒头了！

我们对每天发生的事情习以为常，往往也就缺乏了敏感性，更谈不上有效管理了。

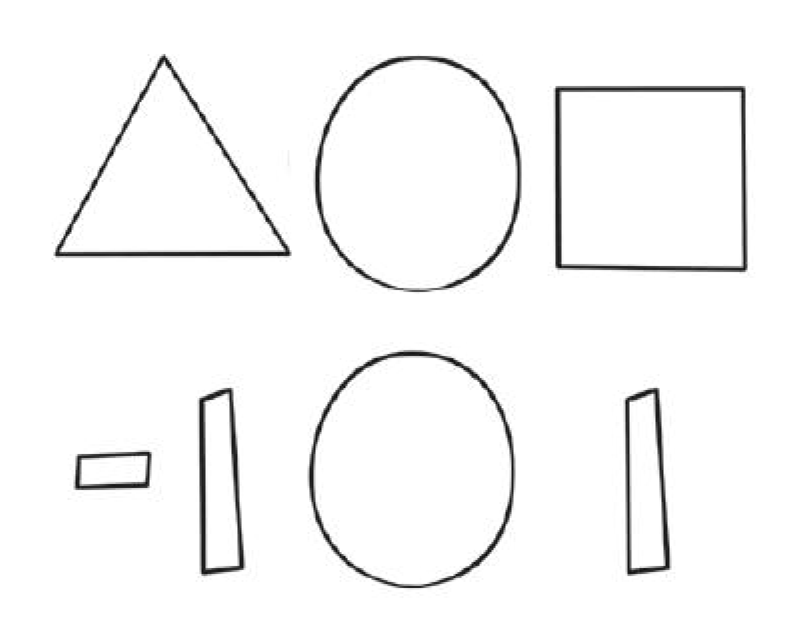
我们每天起床后，是哪只脚先着地的呢？乍一被问起，十之八九的人都无法回答。

性格真实存在，并常以无意识的方式影响我们。

一个人90%以上的行为是无意识的。

当朋友通过手机打电话或者发微信向我们问路时，我们在告诉他怎么走之前，先要反问他在哪里，所以我们说：“了解自己是发展自己的基础。”

我在黑板上画下两个圈，问大家是什么，有的说是圆，有的说是零，有的说是鸡蛋，有的说是馒头。



前面画一个三角，后面画一个方形，中间自然就是圆。如果前面写一个“-1”，后面写一个“1”，中间自然就是零。

其实到底是什么，取决于它前后放什么。我们看待世界也是一样，男女之别，老少之别，好坏之别，对错之别，往往都是从对比与标准中得来。标准建立，分类完成，自然事物就容易描述了。

学者们在研究人类性格认知上，采用了坐标轴分类的方式。

建立一个坐标轴，用来界定不同的人群，然后不断将更多的维度加入坐标轴，把人群细分为16种、25种，甚至更多。怎样分并不重要，重要的是我们怎样在分类的基础上去认知和应用，得到自己想要的结果。

怎样认知人类行为

我们假设自己是非洲大草原的一个原始人，面对现在一个未知的世界，脑海里浮现出两个基本认知的问题需要进行即时判断：

这是友好的，还是敌对的？

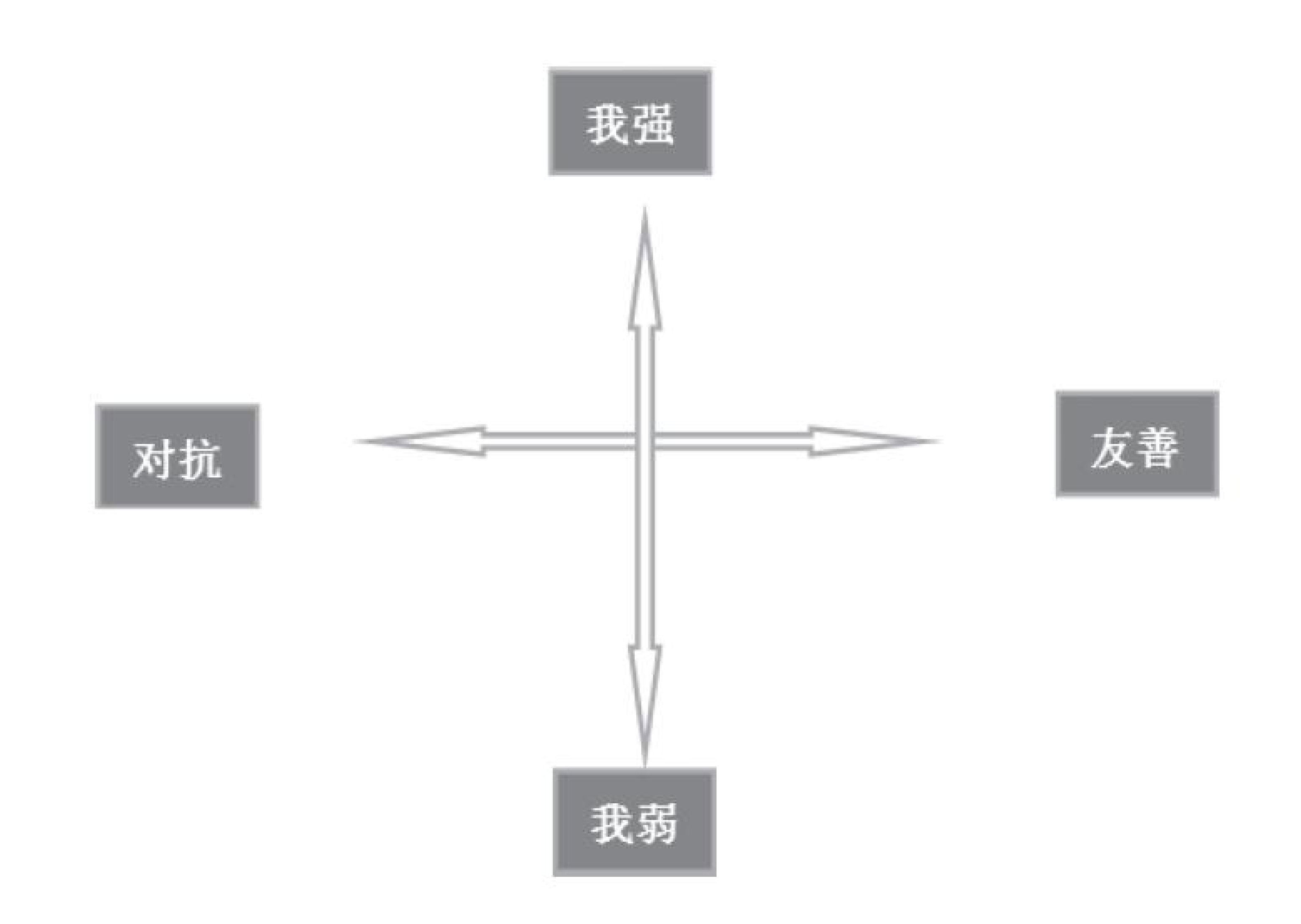
这是强大的，还是弱小的？

第一个判断，决定了我们接下来的态度——是进入防卫状态，还是保持放松状态。

第二个判断，决定了我们接下来的行动——是主动出击，还是被动适应。

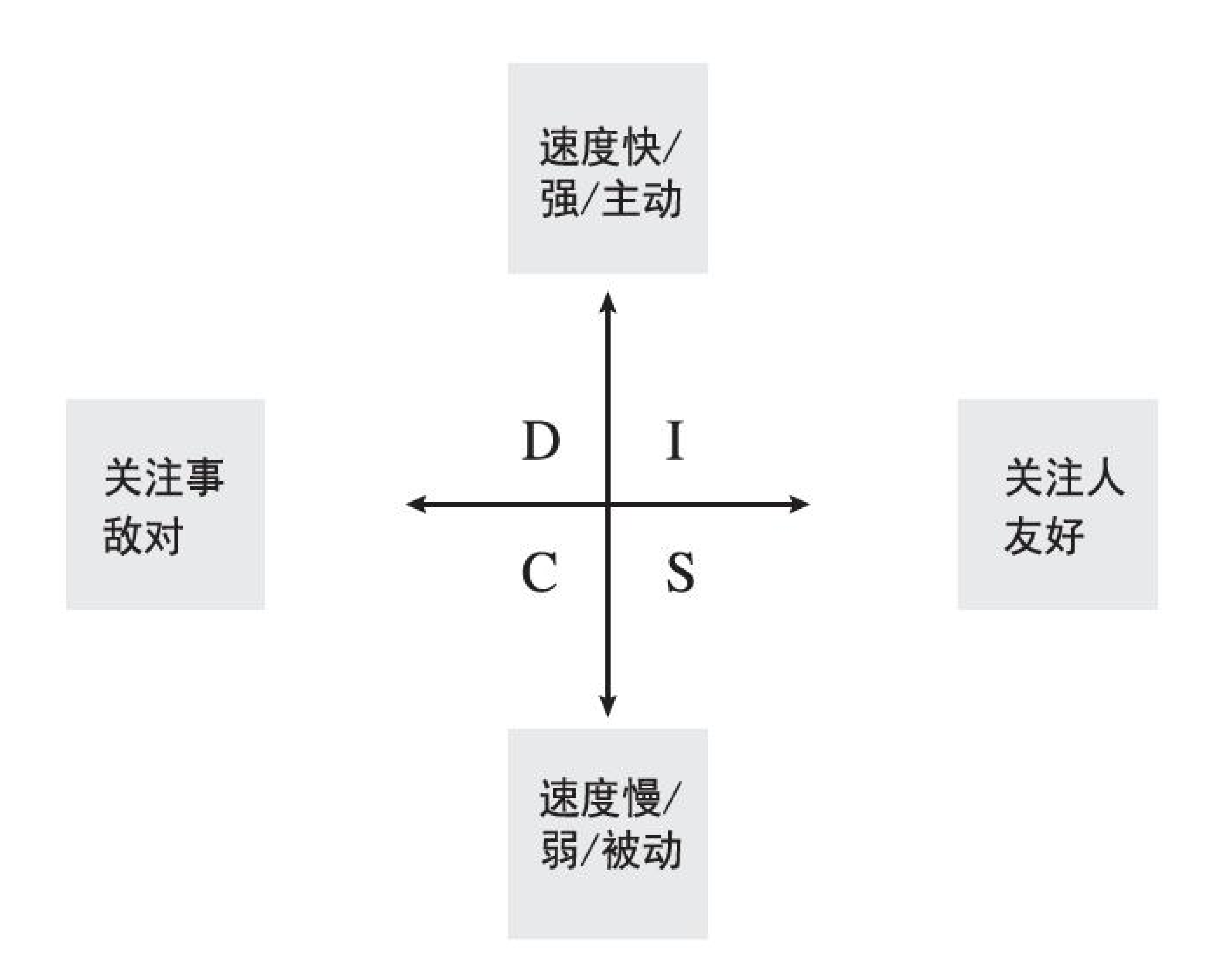


接下来，我们从非洲大草原转身走进一个五星级的宴会中，我们西装革履拿着酒杯，一个中年人正在向我们走来。我们不动声色，心中却在默默判断：他是谁？他想干吗？我应该要热情点还是保持距离？



场景可能有百万种变化，环境因素可能是错综复杂的，然而人类的行为模式却还是可以回归到上述两个基础的判断上。这组成了最基础的坐标轴。

下面的坐标轴，就是以“速度”“人—事”为纵、横坐标的。



D：帝，是帝王将相的帝。英文本义是支配（dominance），代表着直接、控制与独断，在团队中扮演的是一个“指挥者”。

I：爱，是爱情的爱。英文本义为影响（influence），代表着爽朗、友善、外向、激情与热情。他扮演的角色是一个“社交者”。

S：士，是士兵的士。英文本义是稳健（steadiness)，代表着谨慎、稳定、耐心、忠诚与同情心。他是一个“支持者”。

C：思，是思虑的思。英文本义是服从（compliance），服从代表着组织、细节、事实、精准与准确，这一切是思考的结果。他是一个“思考者”。

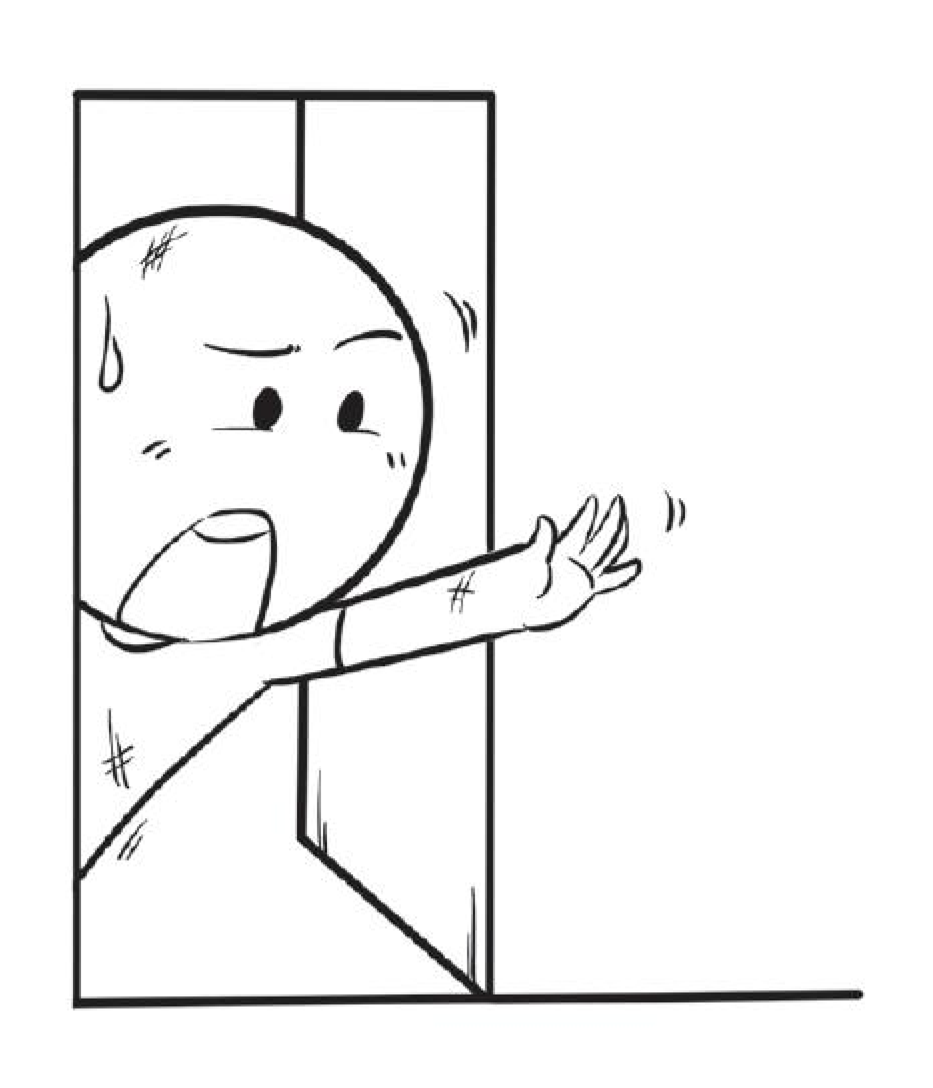
当我们更加了解“人”之后，就可以有意识地加以“预测”和“管理”。在此之前，掌握两个大原则非常重要：第一是打配合，做组合；第二是从他人角度出发。

打配合，做组合

我在香港教育局给大学及中小学的校长上课时，问他们：“如果有班主任跑来向你汇报说，班里有两个学生打架，你第一个问题会问什么？”

有的校长会问：“有没有人受伤？”

有的校长会问：“为什么打架？”









前者关注的是人，后者关注的是事。两种行为没有好坏或对错之分，只是在一个团队中发挥着不一样的作用。

整个管理层，如果全部都是以人为主，那学校的任何制度都没有办法实行。因为管理者在执行任何制度的时候都要考虑接受度。企业中也是一样，有些事大家可以理解但不一定接受。

举例：遇上金融风暴，企业为了压缩成本共渡难关，只有两个选择——裁员和缩减薪金。人力资源部总监力挽狂澜，终于让老板同意不裁员，并且把缩减薪金的幅度调到最小。

这时，你猜员工会不会感激人力资源部总监呢？很抱歉，大部分员工首先想的是：为什么要减我的薪金？



我也知道减薪是为了共渡难关，但抱歉我心里不能接受。

做事情如果只着眼于人的感受，而不考虑事情本身，就可能会畏首畏尾，无法决断。

员工在抱怨老板“不近人情”之前，不妨换一个角度想想，是被减薪好，还是被裁掉好。

如果所有人都只关注事情也不行。

给每个人发了一双鞋，有人报告老师说鞋子挤脚不合适，老师回答说：“把脚趾头剪掉，这样就合适了。”因为他只要解决事情就可以了，完全不考虑人能否接受这一层面。

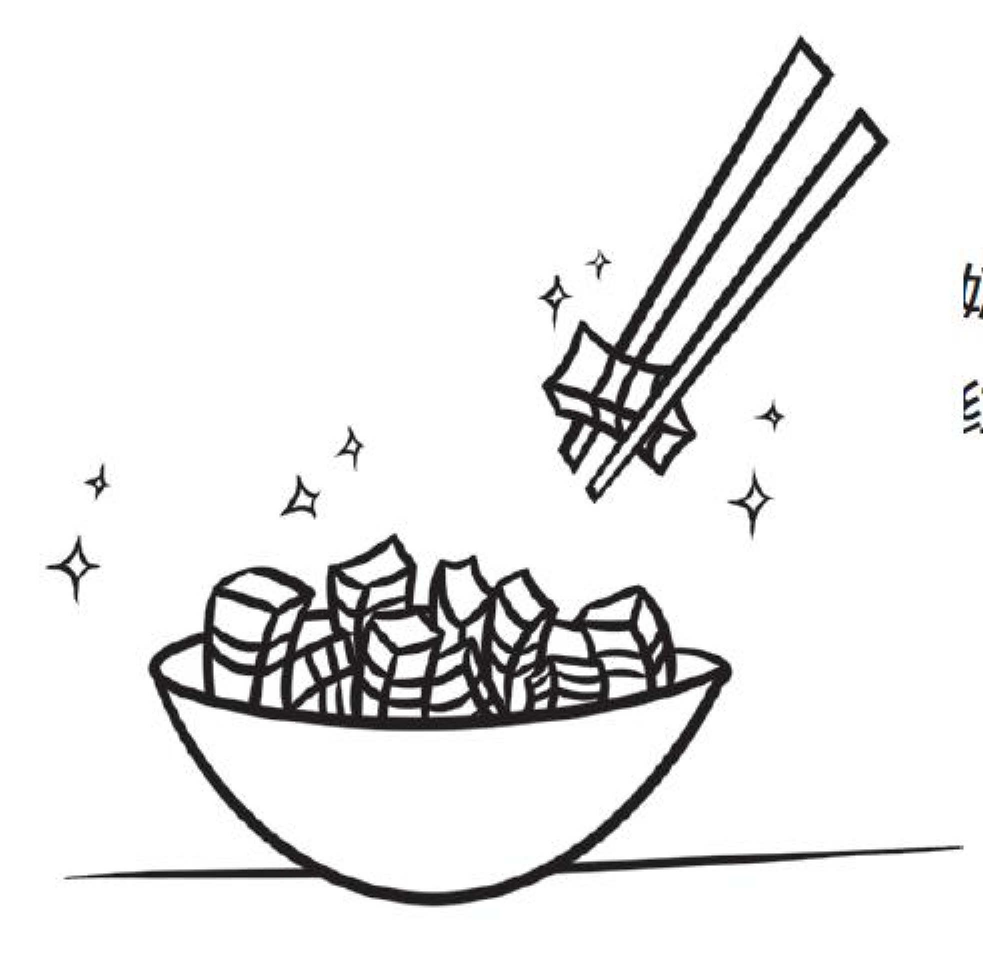


人的性格有关注事和关注人的区分。

我们发现，单纯关注人或单纯关注事的团队都会有缺陷。一个团队需要多元化的存在，彼此组合并相互配合，才能胜任不同的任务。更多详情请留意第五章讲的团队的力量。

正因为人与人有区别，所以彼此才需要配合。DISC也是一样，当我们某部分比较强，其他人正好比较弱时，我们可以和他们组成一个组合。但首先我们要有意识和懂得认知方法，知道哪里不一样，在配合的基础上进行互动。配合和互动，都可以制度化。

从他人角度出发



在外面打拼的我回到老家，奶奶总是固执地认为我缺油水，喜欢用最当得起“肥美”二字的红烧肉来招待我。我只能一边含泪吞下爱心肥肉，一边为自己在“三高”边缘挣扎的身体暗暗祈祷。

尽管接收到来自奶奶浓浓的关怀，但我却完全不能消化。对别人好，对方却不一定认为是真的好，所以我们要尝试着从对方角度出发想问题，这样才能更快达成一致。

你渐渐发现，跟了你三年的老张已经跟不上你的脚步。这时，你需要和他进行一次绩效面谈，让彼此都再做一次选择。说得直白些，如果谈不拢，你可能就会让他离开。这时你会采取哪种方式去跟他谈呢？

①直截了当



②间接婉转



关键不是你习惯和想用什么方式，而是要看对方接受哪种方式。

如果老张是一个木讷的人，那么你采取直截了当的方式，可能会使对方把注意力集中在对你态度的反抗情绪当中，而完全考虑不到事情本身的层面。



如果老张是干脆利落的性格，你兜兜转转，他可能会失去客观分析问题的耐心，火气上来，这时很难保持理智。

老张如果性格刚烈



通用的奖惩制度有如下两种：

第一种，当对方没有达到你的要求时，不要给任何反应，做得不好就假装忽略——因为任何反应的本身就是一种强化；

第二种，做得好就奖，做不好就罚。

有些人适合第一种，有些人适合第二种。

有一位上市公司的人力资源总监，她对孩子用的第一种方法，非常有效。她有个坚定的理念：父母能从孩子身上获得教育，因为孩子的反应是不加修饰的，更接近人的本性。于是她

喜欢把对孩子的方法用到员工身上。

她有个下属是名段子手I，做事有些粗糙。她决定用第一种方法惩戒他——把他晾起来。当时我提醒她：“这可能并不适用，对于一名段子手I而言，他需要沟通、肯定和鼓励。”她的回应是：“谁不喜欢被表扬呢？但我要激发他的内在动力。”

没多久段子手I就愤然辞职，并去分管副总那里狠狠地告了她一状。公司本来就不认同她那一套缺乏实效跟不上高速发展的理念，经此一闹，顺势将她打入冷宫。她最后也只能辞职，另谋发展。

我在大学里讲课的时候，喜欢闲聊。

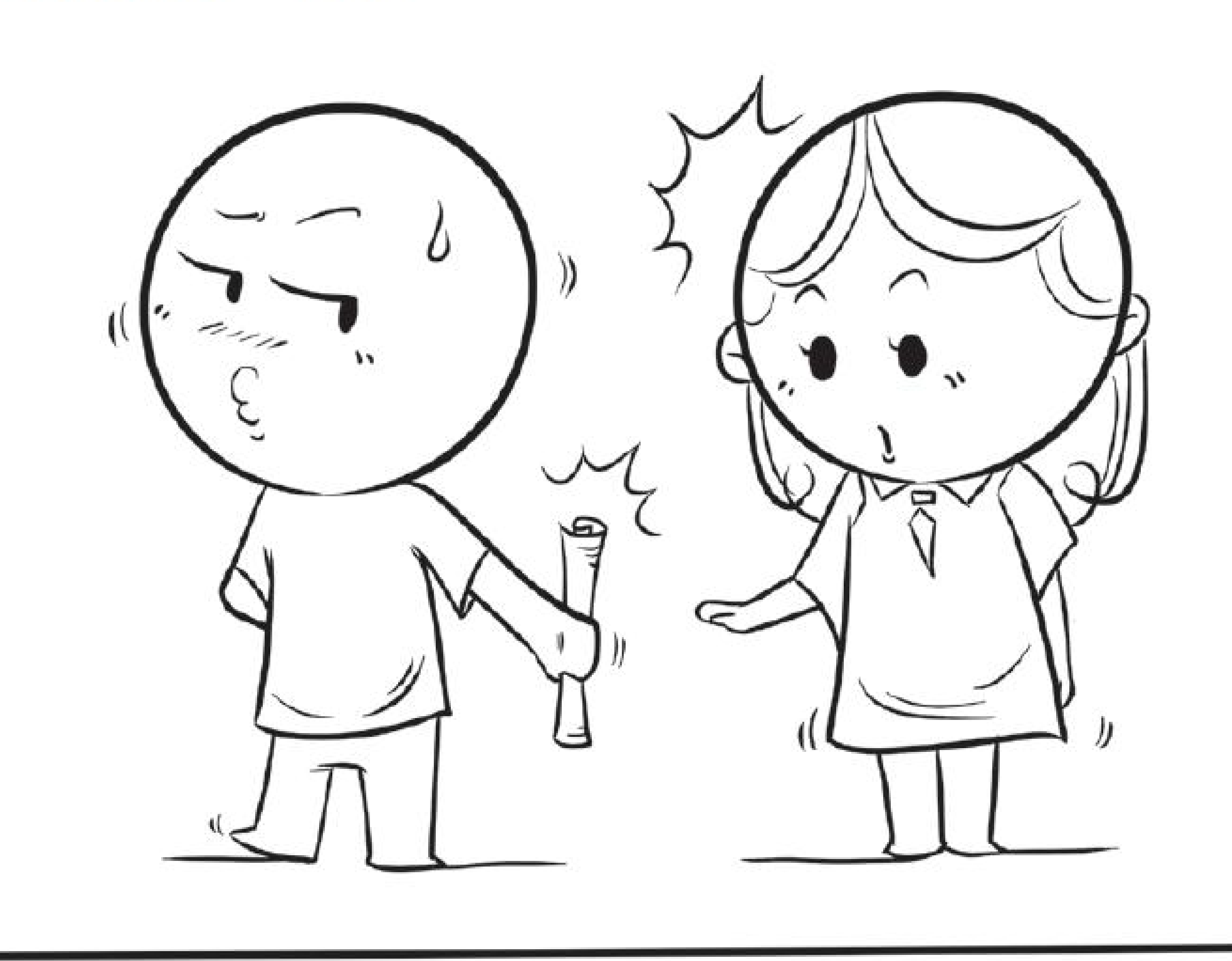
大学生活中最浪漫的事情便是谈恋爱。我问在场的男孩：追女孩是喜欢用直接奔放的方式，还是喜欢用间接委婉的方式？

然后我又问在场的女孩：被追求的话，比较容易接受哪种方式？

不出所料的是，我总能找到肩并肩坐在一起的情侣给出不一样的答案，而他们曾经经历的往往是异常曲折的追求过程。


安红，我爱你！
安红，我想你想到犯困！


还好不是开水……





即使是最倾心的那一刻，甚至爱到生死相许，很多人却依旧没有意识到要从对方能够接受的方式和角度去想问题。

将人群进行分类，并不是要给人贴标签，而是这样可以帮助我们在管理和处理事情的过程中，更系统地考虑人的因素和可能产生的变数，因而更能有效地进行预测和控制。

掌握了“打配合，做组合”和“从他人角度出发”两大原则之后，下面我们将进入DISC理论体系的学习。



Dominance支配型（指挥者）

情绪：易怒　　恐惧：被利用　　目标：结果、控制

作风：高 D——直接、有压迫感、果断
中 D——好胜、有自信、不摆架子
低 D——小心、温和、谦虚

说明：

指挥者非常独立，追求成功的动机极强，且经常要别人听命行事。他们的脾气非常火爆，在某些情况下甚至具有侵略性。因为他们希望控制生活与工作，所以会努力争取掌控他人的权力。他们喜欢挑战。好胜心与企图心让他们鲜少从困难或危险中退缩，相反地，会在逆境中努力达成目标。在追求成功的过程中，由于不信任他人，他们不会要求或预期周遭的人会伸出援手。如果情势发展，不得不借助外援，他们会直接发号施令，而不是请求合作。

工作时：

这种类型的人在工作中表现出果断、反应快、擅长言辞、人际关系尖锐等特征。因为以事为主，并要求一定要有具体的结果，所以他们厌恶犹豫不决、没有效率的工作方式。因为具

有改革和创新的勇气，所以他们也常常成为组织中的火车头。

没有耐性、不善于倾听、主观意识浓厚是指挥者的通病，他们会无意识地敲桌子、摇椅子，这些都显露出他们急躁的个性。

指挥者有目标、有眼光、有创意，更勇于实践，他们的成就感来自把对手远远抛在身后。他们征服欲望极强，相信事在人为，在他们的字典里找不到“困难”二字，他们有很好的抗压能力。他们不逃避、勇于面对，更重要的是，他们会将压力转给下属。因指挥者的气场过强，所以不容易维系单纯的人际关系，他们周遭都是生意上往来的伙伴。

要让指挥者得到自我肯定，你无须过多赞赏他们的个人能力，但要多表示敬佩他们的影响力。



Influence影响型（社交者）

情绪：乐观　　　恐惧：被排斥　目标：人际交往及认同

作风：高 I——活力充沛、自我促销、容易交往

中 I——稳若泰山、有自信、深思熟虑

低 I——自制、悲观、退缩

说明：

社交者喜欢交朋友，容易接近，希望与他人见面并交谈。他们天生容易信赖他人，非常喜欢认识并讨好周遭的人，这是不喜欢社交活动者无法理解的。他们希望与周遭的人有正面的互动，而友善的性格也常常使他们能够轻松维持这种关系。但易冲动、心直口快或偶尔无理的作为，使他们有时显得情绪化。不过，纯熟的社交技巧及天生的沟通能力，往往使他们在身陷困境后，终能“说”出重围。

工作时：

社交者总是保持快节奏，并且活泼、喜欢凭直觉办事。他们的行动和决定往往都是潜意识的，他们不太顾及准确的事实和细节，有时还会刻意回避。因为他们认为“这些事情会扰乱我”。他们不注重细节，所以并不会分析数据和资料。

社交爱好者具有即兴、敏捷的思考能力，点子很多，说服力又强。他们有影响别人和改变环境的能力，善于通过团结众人来获得成功。

在工作中，他们希望别人敢于尝试，行动敏捷；在社交场合中，他们不拘束、举止大方。

社交者最不喜欢的事是乏味的工作，他们中的许多人从事的是销售、娱乐、公关、旅游等有刺激性和能抛头露面的工作。

社交者的优势是热忱、有说服力、令人愉快、有社交能

力；弱势是喜欢参与过多的事情、缺乏耐心、注意力不持久、容易感到乏味，且过度依赖感觉行事，喜欢时他们会充满热情与活力，不喜欢时就像泄了气的皮球，前后往往判若二人。

想让社交者得到自我肯定，要多当众赞赏或拍拍他们的肩膀，此外给予他们与众不同的评语。



Steadiness稳定型（支持者）

情绪：平稳　恐惧：突然改变、失去保障　目标：保障、稳定

作风：高 S ——有耐心、喜欢预测、立场超然、易于合作
中 S ——冷静、融通、步调快、动作快
低 S ——停不住、性急、即兴、紧张

说明：

稳健型的人个性谦逊温和，关心他人的问题及感受。他们不独断，善于扮演支持者的角色。在工作上能持之以恒，当其他人感到无聊且无法专注时，他们会以稳健的步伐继续工作。得到支持时的表现最好。他们尽量避免对立与冲突，而当争端发生时，他们会是很好的调和者。

他们不武断、有耐心、忠实可靠。他们保守而敏感，为了回避风险和未知的情况，决策与行动的速度都比较缓慢。

他们相当重视友谊，希望结识朋友，并建立亲密、友好、信任的关系，所以愿意与人互相帮忙。当被逼迫或被攻击性的行为所激怒时，他们会考虑："这对我和我的团体会有什么影响？"所以，他们是可靠、善于协作的工作者，也是优秀的团队成员。

工作时：

在工作中，他们希望别人有礼貌，并承担自己应该承担的责任。在社交场合中，他们希望别人友好而真诚。他们不喜欢压力，不喜欢急促的工作节奏；他们喜欢凡事先做好计划，并期待大家都会按照计划行事。

支持者的主要优势在于擅长与人建立联系，能关心与照顾他人，能够助人成功是他们终身奉行的价值；弱势在于不够果断、过于敏感、易受欺负，自信心与企图心不够强，这有时也会错失自己因为其他才华产生的机会。

支持者固然希望得到称赞的话语，但这种赞赏在私下里表达会让他们更有安全感。





Compliance谨慎型（思考者）

情绪：危机意识　恐惧：被批评　目标：程序、事实

作风：高 C——精准、尽忠职守、自制力强
中 C——重分析、逃避、固执
低 C——武断、反抗性强、不圆滑

说明：

思考者在性格中隐含着“控制”与“被动”两股力量，这使得这种类型的人其实要复杂许多。事实上，思考者可能是DISC四种类型中最复杂的。

思考者天生被动，只有在他人要求时才会发表意见，因此他们常被误认为是缺乏企图心的人。其实他们也如指挥者，希望能掌控环境，但不同的是，被动的性格使思考者希望通过组织与程序、规章来掌控环境，因此他们会坚守规则与明确的行为规范，呈现“以规则为导向”的行事风格。而这样的规则或行为规范绝不只限于企业的规则架构或既有程序，他们有自己的行为准则，且重视规矩与传统。他们厌恶压力，遇到困难时多采取逃避的策略，在极度艰难的情况下，他们倾向于忽略问题或延迟行动，直到无法再躲为止。由于他们讲求事实与细

节，这样实事求是的精神使他们较为博学，也较易具备某种知识或技术，因此技术性或信息整合性的工作较易吸引他们，也能让他们一展才华。

工作时：

思考者注重分析的过程，注意细节和程序，这常使他们过分地强调收集数据和资料。在做决定和采取行动时，他们显得非常谨慎而迟缓，但绝不误期。他们是系统性解决问题的能手，却不是果断的决策者。

在工作中，思考者希望别人讲信用、足够专业。能吸引思考者的工作一般是会计、财务、工程、计算机程序、基础科学（化学、物理、数学、法律等）、系统分析和建筑。

思考者的优势是准确、可靠、独立、持久、有条理；他们的弱势在于做事缓慢、保守、较苛求和过分小心。

表扬、鼓励一个思考者，说清楚他因何而被表扬会让他更有满足感。

三国之DISC

上文中，我们分别介绍了DISC的四种独特个性和需求。但是在一个团队中，这些DISC某一特质突出的人又是怎么各司其

职，发挥自己的性格特质和才能的？

下面，我们将用大家熟悉的团队来做一些小小的分析。

三国中的刘备团队

你猜猜，他们分别是以哪些特质为主呢？

猛张飞是D，他的工作主要是攻占某个城寨或军队，所以他常常能通过自己对目标的专注和行动力来为刘备做好开路先锋。



美髯公关羽是I，他的主要任务其实并不是攻城拔寨，而是扮演一个“战神”偶像，这个角色是既帅气、有能力，又重情义的“高大全”英雄。他经常还要发挥自己的个人魅力和影响力，是万千少男少女的偶像。他的存在，为刘备的团队获得了很多粉丝和舆论的支持。



关羽最重感情，看似风度翩翩，却最易冲动。在华容道时，明知杀曹操事关大局，但他仍然放走曹操，把个人感情放在国家大事之前。

智多星诸葛亮是C，他的职能是全盘管理和规划，事无巨细，所有事都要经他首肯，同时他的完美主义又迫使他“鞠躬尽瘁，死而后已”。



说到这里，当然少不了“无为而治”的刘备。刘备的秘密武器又是什么呢？

没错，刘备的秘密武器就是水汪汪的大眼睛和深入到属下生活的方方面面的关怀。



谋士徐庶的母亲被曹操绑架，他只能去曹营。刘备依依不舍，送徐庶一程又一程，让徐庶大为感动，不仅举荐诸葛亮，还承诺终身不为曹操献一策。

S型的领导刘备是协调高手，尤其是在个人能力很强的蜀国团队里。他用情感维系着大家，并且让每个人都能认识到自己在团队中的价值，并为团队奋斗！

DISC测试：谁适合做领导，谁适合做销售

现在我们来做两个小小的测试，看看大家掌握到了什么程度。

测试1

DISC四种性格类型，哪种最适合做领导呢？

答案是：不一定。

D有拿破仑将军，I有克林顿总统，S有印度圣雄甘地，C有世界首富比尔·盖茨。









拿破仑将军野心勃勃，他说：“不想当将军的士兵不是好士兵！”

克林顿总统风度翩翩，他认为：管理国家和风花雪月可以并行，吹吹萨克斯使他成为美国史上最具个人魅力的总统之一。

圣雄甘地慈悲为怀，即使遭遇反对，也要坚持“非暴力不合作”的态度，用绝食的自残方式来抗议。

首富比尔·盖茨聪明绝顶，他用完美主义步步为营，建立起了庞大的微软帝国，并且在最鼎盛的时候急流勇退。

每一种类型的人都有当好领导的潜质，但同时他们也各有需要修炼的功课。


揍他！斩他！
斩


关将军，敌人
杀过来了！
不急，待我先梳好胡子。


关羽把曹操放跑
啦，你管不管？
呃……我这信号
不好。



就以刘备的核心领导团队为例，刘备最终不能统一江山，与他们的性格不无关系。

D：不关注下属的情感需求，听不进下属的意见。张飞没有死于阵前，却因下属叛变而被斩头身亡。

I：死要面子不要里子，抓不住重点。关公为担当“忠义”两字，做事太多顾虑，只能在单对单对决中占上风，把握不住全局。

S：奖罚不分明，没有原则，难以树权威。刘备做事不够客观公正，核心团队抱得太紧，无法吸引其他有抱负之人为他卖力。

C：苛求完美，没有弹性，难以培养接班人。诸葛亮对他人要求过高，没有将机会给新人，导致蜀国后继无人。

我们可以看到，最容易暴露弱点的时候就是他们各自为政的时候。所以我们强调团队成员之间要多沟通、相互补充。正所谓：没有完美的个人，但有完美的团队。

虽然我们不能说谁适合当领导人，但可以肯定的是，无论是以哪种特质为主的人当领导，其实都有自己需要修炼的功课。

测试2

DISC的四种性格类型，哪种最适合做销售呢？

标准答案：不一定。（看完这本书，并不是要学会凡事说“不一定”，而是要思考，在什么情况下是一定的。）

D善于为他人做决定，并且他真的认为这个决定是为你好。



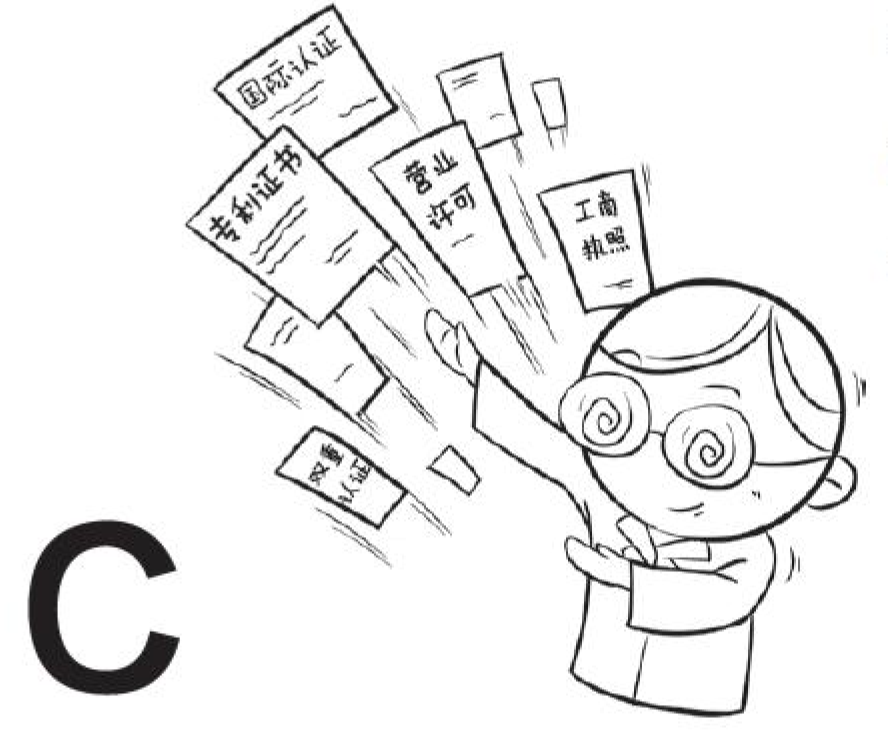
I善于描绘出身临其境的感觉，让你的想象力来帮助你说服你自己。



S完全从你的角度和需求出发，让你觉得贴心又放心，不消费都辜负了他的全心全意。



C用专业来让你产生信任感，让你心甘情愿地掏腰包。



快消品高度同质化，推销人员可能需要更关注消费者的感觉；工业品的质量非常关键，销售人员需要具备严肃专业的销售态度和细致的售后服务。总之，不同商品的性质决定了销售人员不同的特质。即使是同一家公司，三年前所需的销售人员的特质和现在所需的销售人员的特质，也可能会不同。

全面了解了人与人之间的不同后，我们在为公司挑选人才和确定培养计划时，就能根据职位的特殊需求，找到在具体情况下“一定”的答案。

谈过DISC的理论，讲过DISC的两大原则——“打配合，做组合”和“从他人角度出发”，然后我们又结合具体的案例对DISC加深了认识，说明其在团队中的意义和作用。

到了本章结尾，我希望通过对我生命中两个最重要的人的描述，来突出一个非常重要的观点：DISC的四种性格因子无好坏对错之分，每种性格特质都具有两面性。

我的太太和母亲



本部分讲讲我的真实生活，如有雷同，甚为荣幸。

我生命中有两个最重要的人，一位是我的妈妈，一位是我的太太。她们在我面前，刚好呈现出两种截然不同的特质。妈妈是热情开朗、善解人意的IS，太太是坚强细致，大方得体的DC。现在，我冒着“生命危险”来讲关于她们的真实故事。

有一次我和太太并肩走在小区里，地面湿漉漉的，太太不慎滑倒。我连忙要扶她起来，她却摆摆手，从兜里拿出纸巾，吸了一下地面上的水，然后才让我拉她起来。

她解释说："在我站起来之前，不知道自己有没有受伤，不知道会不会产生医疗费，所以我先要取证，万一是物业使用超标的清洁剂让我滑倒的呢？"

经此一役，我明白了，太太的真实身份是福尔摩斯。

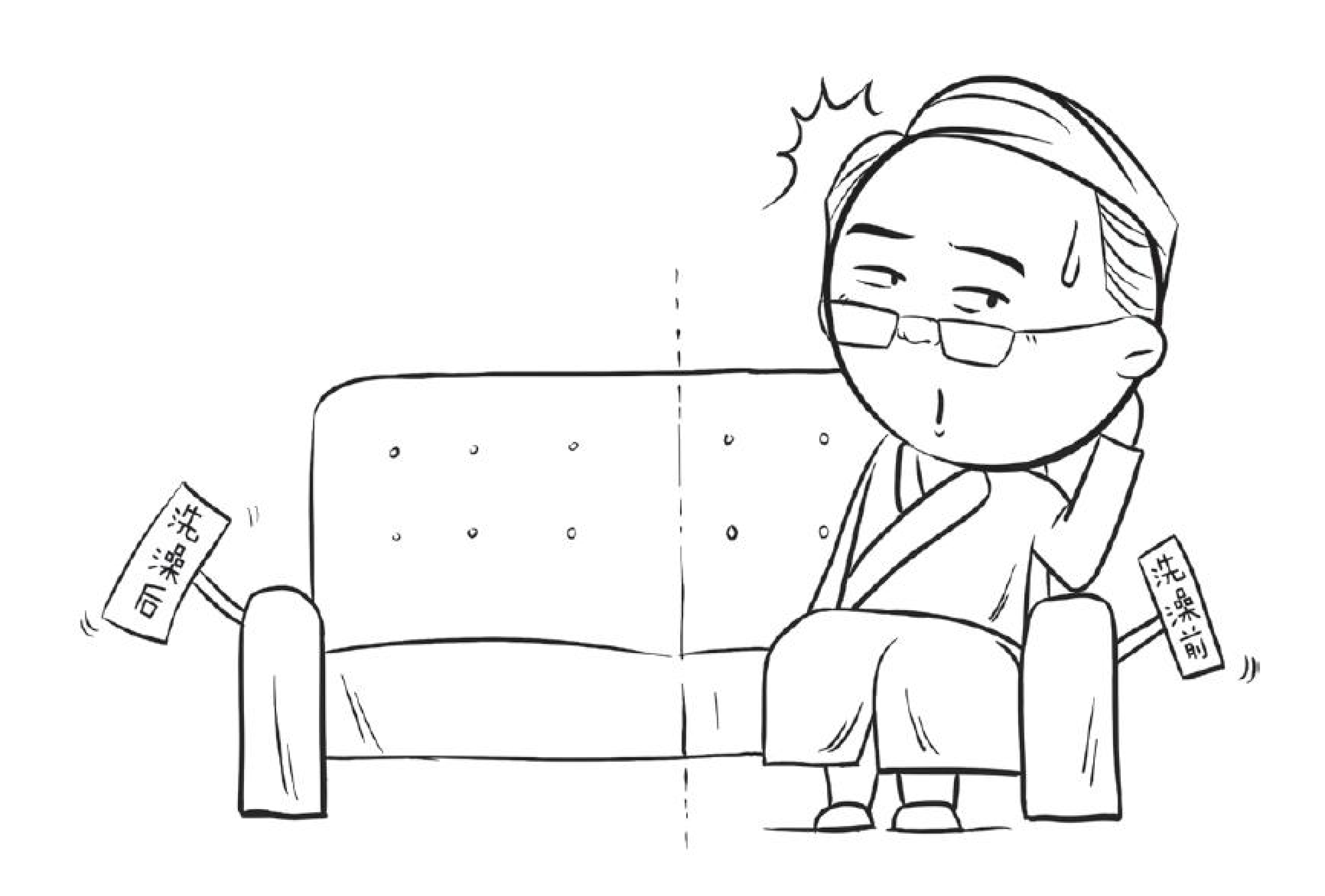


所以我撒谎，只会自取灭亡。好处就是我养成了坚持说真话的习惯。

家里有很多条家规，一旦违反，将遭受到严重的惩罚。

比如，洗澡前后在沙发上有严格的"三八线"，如果不小心坐错了，就要遭受到无情的警告。

专门执行家法的工具，是家居店里20元一个的皮质"爱的小手"。和太太一起选购的时候，我还傻傻地问："家里有蚊子吗？"完全没有想到它的实际功用。



但最重要的一条家规是：

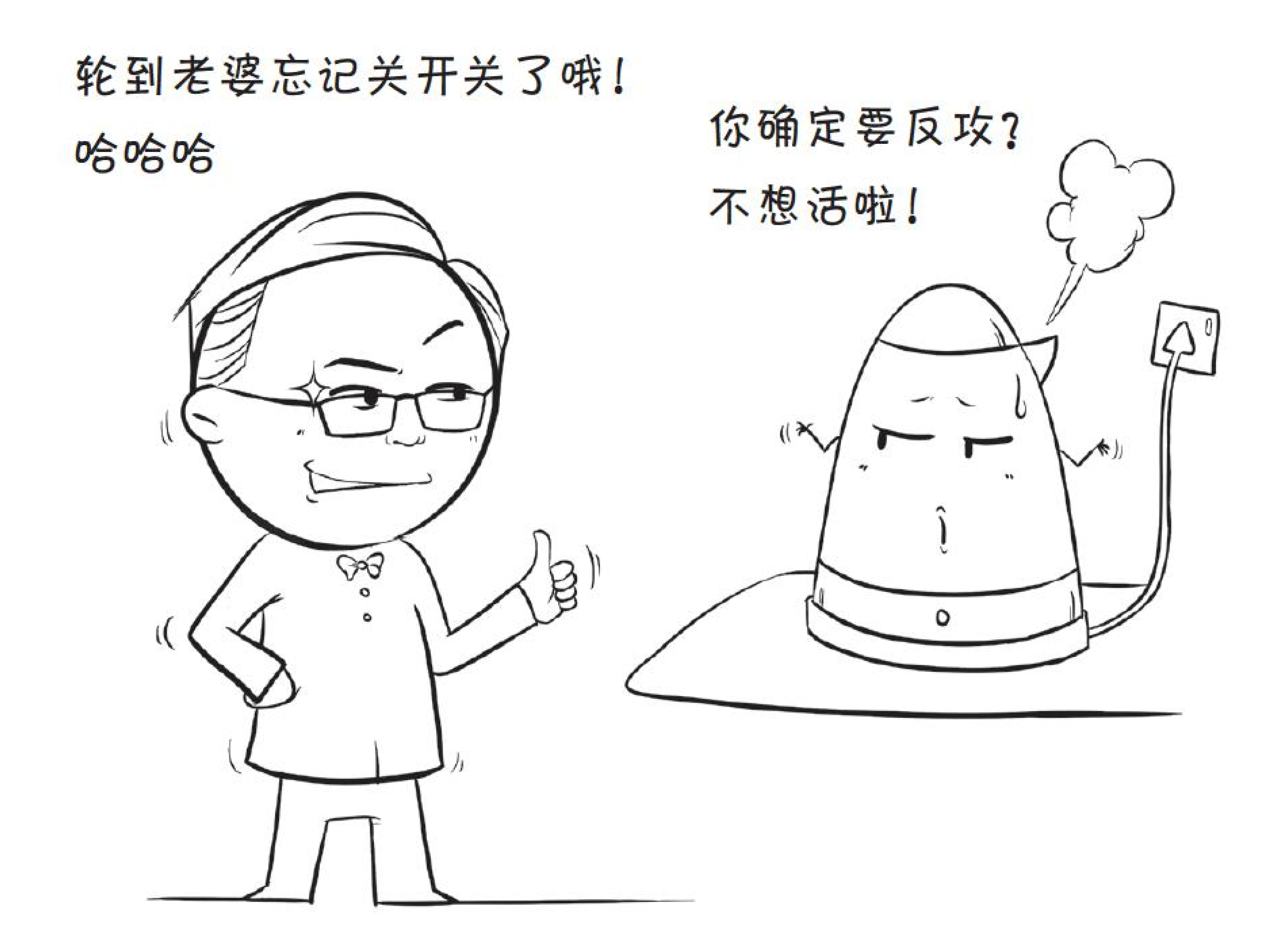
太太都是对的，错的都是我；

如果太太错了，那证明我不是男人。



你不爱这个家！不关开关会引起短路，
就会引起火灾，就会烧坏这个家！
所以，你根本就不爱这个家！









古代有个国王，走在路上被石头割伤了脚，下令把全国的牛杀了，因为用牛皮铺在路上，石头就不会割伤脚。但是有两个挑战：第一，牛皮铺在路上，风吹日晒会坏；第二，牛没那么多，皮不够用。

所以有个聪明的臣子就建议：把牛皮切成一小块一小块的，裹在脚上，于是我们大家现在就有了皮鞋可以穿了。



石头、脚、鞋的故事

改变世界太难，我们要做的只能是调整自己。你的太太/你的先生/你的朋友/你的客户/你的上级和你往往是两个不同世界的人。永远不要想去改变对方，你要做的是，用对方能接受的方式去影响他。

对于无法改变的事情，我们要懂得欣赏。

尽管这样的太太完全不符合大男子主义的要求，但却是我的最佳搭档。



在我沮丧的时候，她不是一味地安慰，而是给我打气。她觉得别人是否看好不重要，事情做好才是真的好。

结婚当晚，我就要飞去外地讲课，她不哭不闹，全力支持。

结婚的新房，我在搬进去之前，只去过两次，加起来不超过半个小时。第一次是看房，第二次是陪她检验装修质量。从办理买房手续到收房到装修到买家具再到搬家，全部都是她一手包办。

对于一年365天飞各地讲课超过300天的我来说，太太是无可争议的贤内助，她支撑起了整个家。

如果没有我太太，我就无法取得今天哪怕一点点的小成就。



妈妈是IS特质，
非常主动分享自己的快乐和故事。

高I的特质让老妈非常愿意和别人分享自己的快乐和故事。在她的字典里没有“陌生人”，只有“朋友”和“没有见过面的朋友”。

她是深圳市的五星级义工，带领着200多人的义工团队。每次活动结束时，她都把所有人的工作服收回到家里来洗。我家还是义工联定期的聚集地。

我在新加坡作为论坛嘉宾出席某活动，晚上接到妈妈十万火急的电话。

妈：“怎么办，怎么办，儿子，儿子，出大事了！”

我：“您先别着急，慢慢说。”

妈：“哦，对了，你在新加坡一切顺利吧。那里好玩吗？晚饭都吃什么了？今天我碰见你二姨夫了……”

我：“妈，您刚才说发生什么事了？”

妈：“是哦，我要说什么来着……对了，卫生间的水管坏了，现在全是水！”

我：“您去找物业管理处的人来维修就好，您跟他们都很熟的呀。”

最后，修水管花了20元，但国际漫游费用超过了200元。

诸如此类的事情经常发生，我每次回到家，都要先检查存折和各种单据，以免马虎大意的妈妈有所遗漏，并且及时处理掉一些隐患。

有一天，妈妈做了蛋炒饭给我和太太吃。就快做好的时候，太太小声和我说：“糟糕，忘记告诉妈妈我不吃葱了。”

结果不小心被妈妈听到。妈妈进了厨房很久都没有出来，我进去找她，却发现她正在一点一点地把葱挑出来。

我的眼泪再也止不住，觉得自己真是一个幸福的小孩。



母爱都是无私伟大的，从小到大，妈妈给予了我无微不至的关怀。每天早上都帮我和爸爸把洗脸水打好、把牙膏挤好，二十多年来从未变过。

尽管妈妈的热忱偶尔会让我有些小尴尬，但我真心感激和珍惜她的存在与陪伴，并为自己有这么一位充满活力的老妈而自豪。家人应该是相互扶持的，没有单方面的理所当然的享受，幸福的家庭需要我们的包容和付出。

什么是幸福？——福田心耕，天堂来自自己心里。永远不要去想改变一个人，只是要用对方接受的方式去影响他。

妈妈和太太的故事就先讲到这里。

在本书的初版和再版之间，经历八年。我生命中又增添了两个重要的人物——龙凤胎希希和郡郡。他们还有很长的岁月可以慢慢书写，这里我不多加描述，希望以后还有机会跟大家分享我在他们身上获得的感悟与教益。

几乎没有人可以做到“圆满”，但我们都在努力地让自己和家人感到“美满”。在这里，要祝每一位读者都拥有幸福美满的家庭生活。

第三章

你也在这里？

看影视剧学沟通



读你千遍也不厌倦；

沟通不易，理解行前



清楚每个人看待和衡量世界的重点各有不同，便能明白“自以为是”的对和善意，不一定能为对方所接受。

怎样才能读懂一个人呢？经受共患难同生死的考验太为难自己。

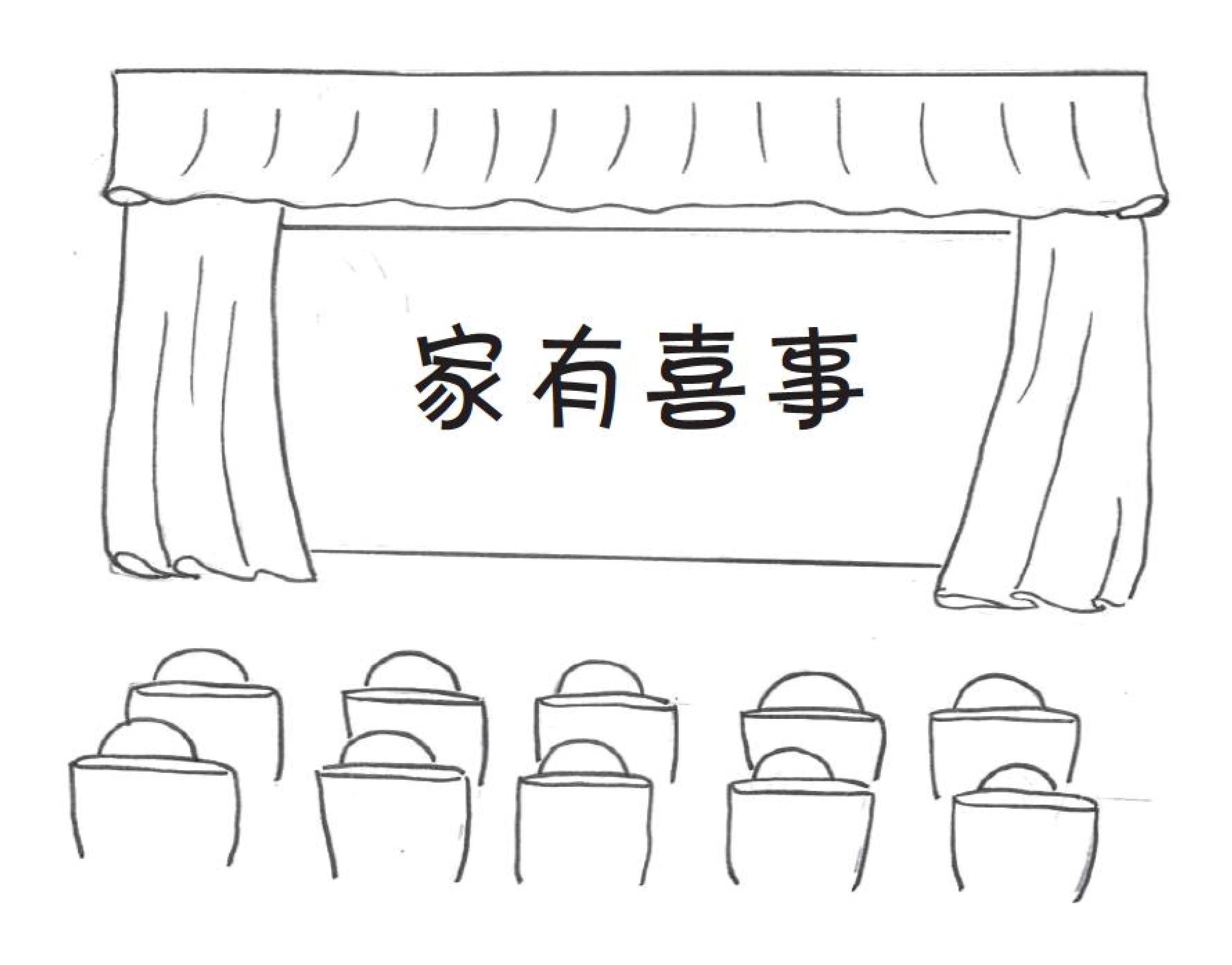
读懂一个人，应该从一个人的肢体动作、口头禅、行事动机以及评判事物的标准和角度入手，尝试了解这个人的行为习惯，从而在某种程度上预测或引导他对某件事的反应、观点和行动。

有两句俗语家喻户晓，第一句是“马屁拍在马脚上”，第二句是“知己知彼，百战不殆”。

DISC并不是算命，它不能确切地告诉你某年某月会发生什么，但它是一种方法，能够帮助我们更有效地进行沟通，预测他人的反应，进而更好地应对，甚至是更好地“管理”他人的行为，引导大家齐心协力地推动你的事业。

在本章中，我们用几个影视剧案例来说明DISC四种类型某一性格因子突出的人各自具有的特质，以及如何应对。

DISC视频点评示范1
《家有喜事》



视频背景介绍：

著名作家余珠小姐早上进入公司，与每一位同事之间的互动场景以及其后接受电台主持人采访中，发生的一系列风风火火的速写情节剧。

点评重点：

女王D被称为指挥者，他们有以下特质：

- 直接，控制，独断；
- 独立，追求成功的动机强烈；
- 喜欢掌控全局；
- 节奏快，结果导向；
- 喜欢挑战；
- 不太关注别人的感受；
- 容易与人保持距离；
- 主观与自负；
- 喜欢通过组织或权威来施压；
- 用专注工作来释放自己的负面情绪。



1. 出场

电梯门打开，只见一身西装的余珠余小姐（吴君如饰）穿着轻便的运动鞋，眼睛一扫，傲然走出电梯间。她右手提着电脑包和手提包，左手捧着茶杯，腋下夹着报纸，最后镜头特写在她的左手手腕上——硕大的运动手表。

小贴士：如何分辨D型人

D型人的外观：D型人在衣着选择上颇为矛盾，一方面他们希望保持自己的权威性（穿西装、打领带），另一方面他们追求实用和快捷的性格会促使他们倾向于选择格格不入的便鞋或忽略对头发等细节的打理。

因为一刻也不愿意让自己闲着，并且喜欢同时多线程地处理事务，他们手上总是拿着很多东西。“忙”是D的永恒状态，而无表情就是D最常见的表情，因为连牵动一下脸部肌肉他们都觉得浪费时间。

时间观念极强的D喜欢造型夸张或体积很大的手表，既可以提醒别人时间紧迫，又可以使他们快速地清楚每时每刻。

D往往在组织中有极强的存在感，尤其是对于D型领导而言，他在和不在，员工状态可能完全是两个样，因为他善于向员工传达压力。

这对于组织而言，是不是好现象呢？在他还能兼顾的时候，这当然是鞭策员工出成绩的好事。但一旦D分身乏术，而员工又已经养成了D一不在就“放羊”的习惯，这时就需要组织重新审视监控机制和考核机制了。



2. 打招呼

余珠出了电梯，向公司走去。与此同时，正在公司里化妆、闲聊、吃早餐的员工像有心灵感应似的感觉到她在逼近，一阵慌乱，纷纷跑回座位，迎接她的到来。

正在涂指甲油的前台小妹赶在余珠推开公司门之前坐回前台，用手指夹起电话听筒，假装正在听电话，然后用饱满的精神状态和甜美的笑容向她打招呼："余小姐，早上好！"

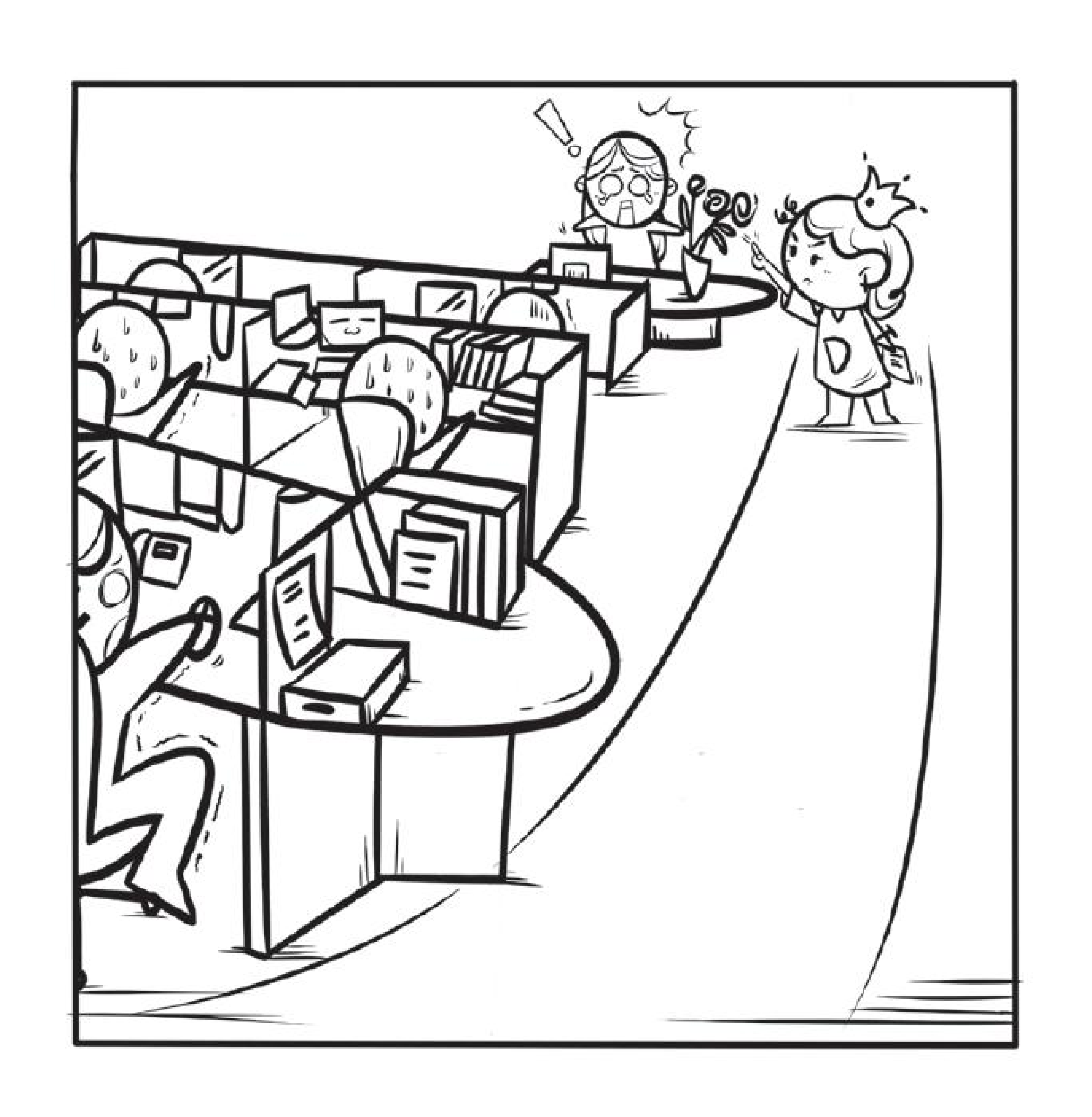
余珠冷漠回答道："好什么好啊？这么留意谁进来就是没有专心做事。你明天不用上班了！"

余珠嘀咕道："太离谱了，指甲油都没干，在公司涂指甲油，早就该炒了。"

另一位员工一边工作一边向她问好："余小姐早！"

她扫了一眼敷衍道："你好！"

又一位员工："余小姐早！"这一次她连看都不看就走了过去。



小贴士：为什么向她打招呼会得到如此反应？

D的能力大都很强，能同时兼顾很多事情。有时候看上去不那么注重细节，但实际上，一旦她认为重要的事，那些细节便逃不过她精明的双眼。相反，她对与人互动并不敏感。

D会直接告诉你她的决定——明天不用上班了，但懒得跟你解释她的决定的依据——你上班时间涂指甲油。因为在她看来，你怎么想的一点都不重要，完全不需要浪费口舌和时间去解释，只要执行就好。同样是问好，第二位员工看上去没那么热情地说早安，但因为她在认真做事，反而得到一个较为正常的回应——虽然有点敷衍。

老板莫名其妙骂你，你要先检讨自己的工作。

如果你有一个D老板或D同事，不要期许他/她跟你热情地打招呼。

3. 汇报工作

余珠继续向自己的办公室走去，这时一位员工迎向她汇报工作："余小姐，这个设计行吗？"余珠边走边扫了一眼，说："OK。"

"谢谢！"这个员工马上转身离开。

另一位员工把文件递到她面前："余小姐，请你看看这份文件有没有问题？"

"没问题，发出去吧。"员工转身小跑去处理。

这时从另外一个方向跑来的余珠的弟弟，双手各拿着一套衣服，与她并肩前进，急速地说道："今天下午一点……两点半……四点……电视台现在已经到了……"

弟弟说完这一串，已经气喘吁吁。

余珠停了下来，淡定地回答道："OK，再说一次吧。"

弟弟懵了："呃……一点半要……不是，一点那个……哎呦，完了，我已经不记得了。"



小贴士：

D倾向于快速地决策，最喜欢做选择题，所以跟她讲重点就好，“好不好”，她眼睛瞟一下就知道重点了，立刻可以做决定，这些在走路时就已经完成。

当有很多件事情要汇报的时候，千万不要像上面那位老兄那样啰唆。我们是能理解这位仁兄的——因为在这样一个领导手下工作，很自然会做充分准备，干脆把时间表背下来，他开始讲得很快，觉得这样是理想的工作状态，但对D却是无效的。

所以员工应该怎么跟余小姐汇报工作呢？告知今天最重要的工作是什么，下一步要做什么。最后给她一张清单：“老板，你今天最重要的事是接受电视台的采访，接下来需要你马上去换衣服，其余工作就在这张清单上，有任何问题随时问我。”

D要的只是“我接下来要做什么”。抓到这一点，你跟D相处起来就会变得轻松。

讲最重要的以及最紧急的事——让D知道一切尽在掌握中。

4. 互动

余珠走向摄影棚准备接受电视台的采访。

导演迎面伸手说：“你好，你好，我是今天的……”

余珠一边握手，一边打断说：“你就是今天的导演吧，一会全听我的就行了。”随后抽手离去，而导演的手则停留在半空中，愣住了。

主持人伸手热情欢迎佘珠：“你好！我是节目主持人VV。你就是那个著名作家佘（音“she”）珠小姐是吧？”——“我姓余。”

“姓余？哦是是是，余佘差不多嘛……差不多……这些……就是今天访问的七个问题，麻烦你看熟一点，一会儿呢，回答简短一点，爽快点就行了，别浪费大家时间。”主持人一番叮嘱，随后又半遮脸凑近余珠悄声说：“一会儿我还接了个工作，呵呵。”

主持人看余珠没有任何反应，又自我解嘲道：“其实你也是做广告，推销一下自己的新书嘛。”余珠转身唤来导演：“导演？”

“是，是。”导演应声而到。

“这次是不是用高清拍摄呀？”

“是呀。”

“正好，我的妆化淡一点吧，”余珠指了指主持人，又说，“她比较年轻，要化浓一点。”

“啊，不是吧。”主持人吃了一惊——化浓妆既浪费时间又显老。

导演连忙拉过主持人劝她说：“听嘉宾的话，余小姐很难约的。”并且马上叫来化妆师：“你马上帮她化一个HD妆。”

“什么是HD妆啊？”化妆师一时没反应过来。

“就是……”导演正想告知，余珠在一旁马上强调道：“就是电视台高清妆啊，比较浓的那种。”

“明白，明白……”



小贴士：

（1）为了确保自己的目标达成，D对周边有很强的掌控欲。“一切都听我的！”

（2）D最讨厌别人做错了还不承认。叫错名字，千万要立刻道歉，不可以说“差不多”。

（3）D不喜欢在工作时闲扯人情，工作就是工作。



5. 应对压力

终于开始拍摄。浓妆艳抹的主持人用极其夸张的表情开场："大家好，今天我们邀请了著名的才女，也是所有独立女性的偶像。今天呢，她推出了最新的畅销书《单身，不是我的罪》。有请，余珠小姐！"余珠略显僵硬地淡笑。

主持人抛出一个不怀好意的问题："余小姐，你一向推崇单身主义，你到底怎么看待婚姻呢？"

余珠回答道："我一向认为，人不一定要结婚。一个人无拘无束的，想工作时工作，想旅行时旅行，多自由啊。"

主持人眼珠一转，更尖锐："啊，你写来写去都是单身，是不是没人追你啊？"余珠自信地直面镜头："干吗要让人追呢？喜欢的，你可以追人家啊。一切源于地球的地心引力嘛，宇宙间的万有引力，再加上乾坤两极的或然率，简称缘分。"



小贴士：

D型人从来不害怕别人的攻击，甚至会因为要应对攻击而感到亢奋，经常会因此而变得更加斗志昂扬，才思敏捷。

在场景中，主持人发起了第一次攻击——“你是怎么看待婚姻的”，主持人设好了套，可是余珠根本不钻。假如她正面回答：“我认为婚姻是……”主持人马上就能穷追猛打。

余珠的反应是婚姻根本不值一提：“我认为人不一定要结婚。”D是很有主见的人，别人设好了套，但她会不会钻？根本不会。

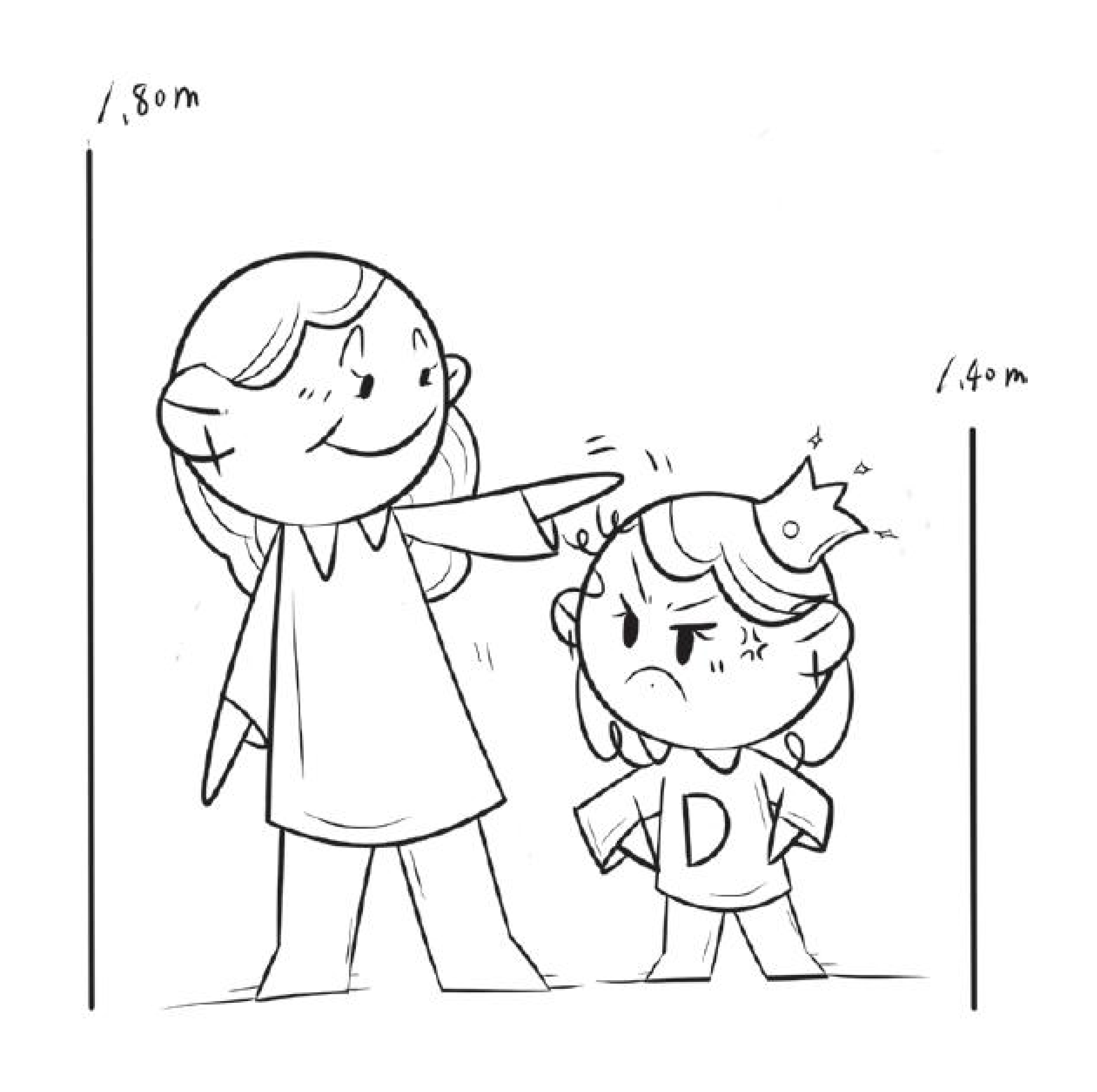
D释放压力的方式是继续做事，强迫自己忽略情绪而专注在事情上。D看起来是不记仇的，但不代表察觉不到，所以一旦我们意识到自己在D那里做了一件错事，即使离那个时间有点远，该承认的时候还是应该主动去承认。虽然D会管理自己，尽量告诉自己不要因为对这个人的讨厌而影响工作，但是事实上，这种被强压的情绪积攒下来，迟早会演变成无理取闹。

6. 与D相处的原则

从以上的几个片段中，我们能直观地了解到D的一些基本特质。每个人身上都有D，只是多与少，明显不明显之分。在工作环境中，大部分领导都自然地倾向于向下属展现D的一面（当然，ISC的特质也会共存）。所以学会如何与D相处，对于更好地和一些高层做充分的交流有很大的帮助。

与D相处有以下五个基本原则：

（1）不要给D造成压迫感。



小贴士：D习惯向别人传达压力，但却不习惯接收来自别人的压力。在应对旁人赤裸裸的威胁时，他的第一反应是“绝不妥协”。当你走进D的办公室，与D商讨事情时（如果你还不能完全掌握这个原则），至少在肢体动作上，尽量避免居高临下地凝视他。碰到重要的事情一定要获得他的配合时，甚至可以尝试半蹲在他身旁，与他平视或仰视他（用这样的方式给其压力，D是可以接受的，因为他认为你尊重他，只是基于事情的紧急而不得不强硬）。

如果你是一位“高人”，不妨研究一下如何降低自己的“水平线”。

（2）汇报重点和要点。

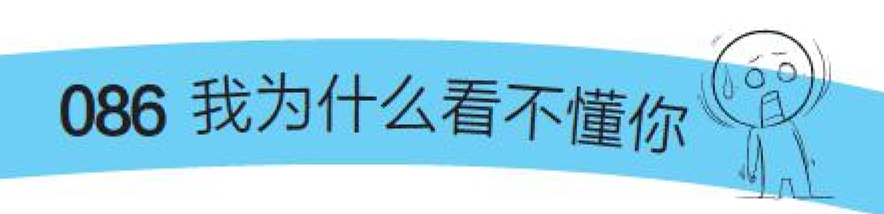


小贴士：向D汇报或讲述一件事情，最佳方法是先让他知道“这件事对他而言很重要”。然后简短地把重点（后果）先说清楚，不妨再加一句：“您有什么疑问或者还需要了解什么细节吗？我可以随时再做补充。”这样的汇报方式对于D而言，便于决策；对于汇报者而言，有利于探明领导者关注的重点。

（3）预防D过快做决策。

D可能会用第一反应去回复下属的请示，因此你不妨跟他说：“您先考虑一下，我明天再问您的答复。”

小贴士：大家都不是神，在彼此犯错之前，我们可以想想如何帮助大家避免犯错，共同努力去获得想要的结果。汇报工作不只是要将决策责任转给老板或合伙人，而是要正确地做事并且得到对方的支持。因此给对方一些善意的提醒，即使有点啰唆，也必不可少。



（4）工作上的事情随时找他。



小贴士：

不要妄想等D不忙的时候再找他做决定，因为D永远在忙碌中。如果因为等待而拖延了时间，使他决策的时间压力增大，这时他反而更不会给你好脸色。D最习惯多线程处理事务，只要是在工作上干净利落地请示汇报，他是欢迎你随时找他的。

（5）婉转地提醒错误。

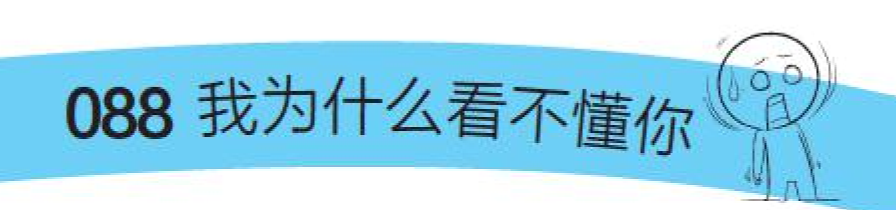
一旦D做了错误的决策，直接纠正他很可能会遭到他出于捍卫权威的顽强抵抗，因此这时候应该采取一些沟通策略，来达成彼此共同的目标，以下两段话你会选择哪一段呢？

甲说："我觉得你说得非常有道理，尤其你提到……，这是让我深感佩服的一点。同时，从另外一个角度看……"

乙说："我觉得你说得很好，但是……"

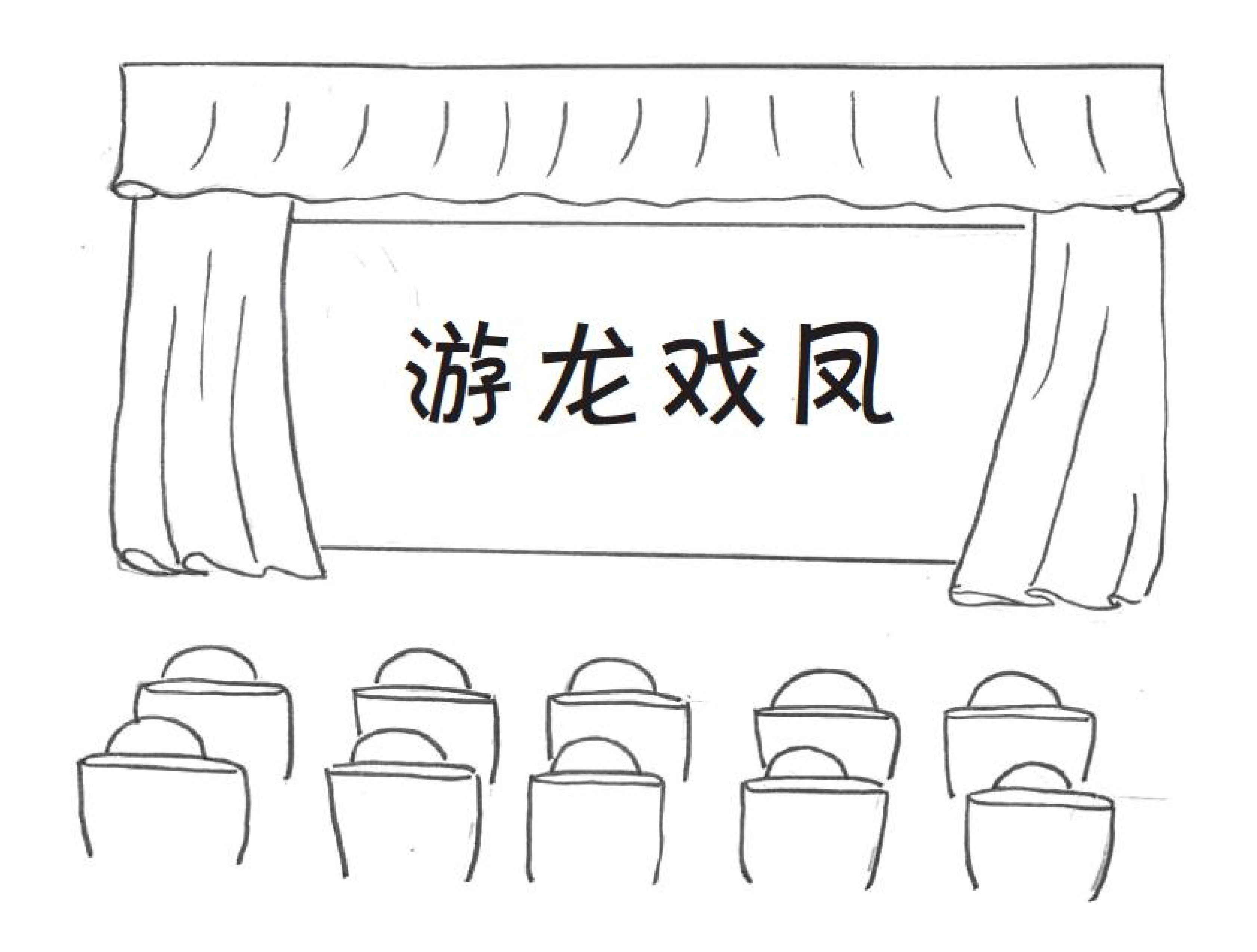


D在保护自己的权威，觉察反对的声音方面，超乎常人的敏感。一般的套话蒙骗不了他们。甲与乙的不同之处就在于，甲用“尤其”两个字赞许了D的某个论点，让D觉得“不错哦，你真的有听进去”。在转折的时候，用了一个转折意味没有那么强的词“同时”，而不是“但是”，让话听上去没有那么刺耳。所以，一旦我们不得不去纠正D的错误时，不妨使用甲的这种句式，以便让他能心平气和地做出判断。事实上，这不仅适用于那些个性中D很鲜明的人，同时适用于我们每一个人。毕竟，在每个人心中，都住了一个D。



DISC视频点评示范2

《游龙戏凤》



视频背景介绍：

朋友聚会结束后，在男生与女生一起回去的路上，女生与街坊邻居之间的友好互动情景。最后描述女生与男生之间单独相处的对话。

点评重点：

I型人被称为社交者，他们有以下特质：

- 良好的沟通与说服能力；
- 乐观，口才好，较圆滑；

- 对人际关系较敏感；
- 喜欢团体的气氛；
- 表情丰富，即兴，步调快；
- 容易信任别人，喜欢近距离接触，有很好的人脉网络；
- 感情浓烈，同时容易出现情绪突转；
- 具有忽略细节的倾向性；
- 重门面及第一印象；
- 选择自己想听的话，做自己要做的事情。







1. 出场

“嘿嘿……”“哈哈……”“噢……”在一阵嬉笑声中，一群打扮缤纷艳丽的少女蹦跳着跑到一辆的士车旁，纷纷挤上了车。

少女A半个身子已经上了车，不怀好意地笑着对随后走过来的米兰（舒淇饰）说：“就多你们两个哦。”话音未落，人就缩进车里关上了门。

米兰戴着一顶橙色的帽子，把长发梳成很多条“脏辫”，粉红色的长袖T恤外套了一件玫红色的短袖T恤，最外面还有一件牛仔背心。她笑得眼睛弯了起来：“我可以用（摩托）车载他呀。”

随后她“恶狠狠”地瞪起眼睛，“训斥”道：“你别给我装啊！”

镜头一转，程仲森（刘德华饰）帮她们关上车门，无奈而僵硬地笑了笑。

在车内一片嬉笑声中，满头糖果色发卡的少女B从车窗伸出半个身子，对在车另一边的程仲森喊道：“喂，唐僧，抱紧你的白骨精啊！”

车内传出一片附和的声音：“是啊”“是啊”。

车向前驶去，少女B做着鬼脸向米兰强调：“我们还可以装得更像啊。”

车内少女纷纷道别：“拜拜——”

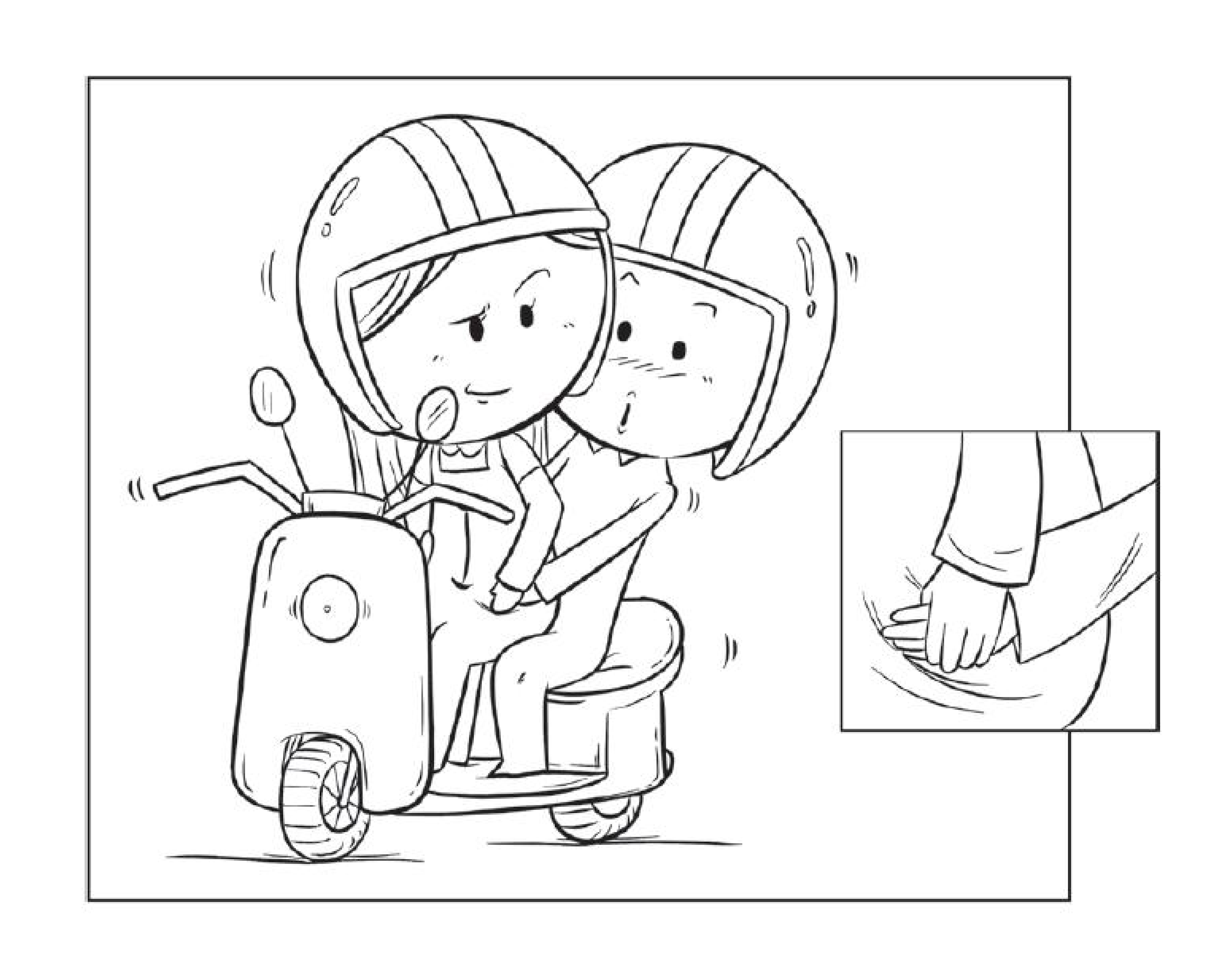
小贴士：

I型人的出场：总是很大动静，人未至，声已到，而且往往是笑声。对于I型人来说，笑是他们应对一切变数的常用方

式之一，在片段中，程仲森和米兰之间还有些紧张。但是同伴却用欢笑和戏谑很好地化解了他们之间的尴尬。

I型人喜欢色彩鲜艳的衣物，糖果色是最爱。此外，繁杂的小饰物、独特的发型、层层叠叠的穿衣方式，都是他们在追求耀眼光环上永不止步的最佳注释。和他们的装饰一样丰富的，是他们的表情。前一刻还在甜蜜地笑，后一刻却装出一副凶狠的样子，用戏剧化的方式来调节气氛。

I型人喜欢群居；所在团队氛围很好，喜欢互相起绰号。I型人在道别的时候，体现出这样一个特点，即人已经出了镜头，声音却依旧萦绕。他们的道别热情响亮又带着喜悦：声调向上，并且把音调拖得很长。因为从本质上讲，喜新厌旧的I型人并不害怕别离，除非生离死别。但对朋友的热爱又使他们倾向于用拖长的音调来表达自己对于相聚时刻的不舍。





人 类 史 上 屡 屡 可 见——主 动 拉
“唐僧”来抱自己的“白骨精”。

2. 互动

一个男孩子和一个女孩子在一起。

应该谁先出手呢?

男孩子?

不一定。

要看谁更I一点。

的士车驶远。米兰把手中的头盔抛向程仲森:“接着!”

程仲森坐在摩托车后座上，略显慌乱地扣着头盔细带。

米兰有些茫然朝自己腰际左右看了看，忽然释然一笑，无奈地把手向身后伸去。

她捉住程仲森的两只手，使他抱紧自己的腰:“走啦!”随后发动摩托车向前驶去。

小贴士：

I型人的互动：I型人在人际交往上显得非常主动。女孩用摩托车载男孩，本来应是男方主动去抱女方，但是事实上却是“白骨精”主动拉着“唐僧”的手去抱自己。在整个片段中，两人的互动一直是由I型人发起的。

此外，I型人喜欢肢体接触，他们可以从中获得确认与肯定的信息。当女孩上车坐好以后，忽然发现哪里不对劲，露出了疑惑的神情，往自己腰际左右看了看，她发现是因为男孩没有抱紧她，这让她感到有点不踏实。发现这个问题后，她才释然一笑，然后主动拉程仲森的手。

在工作交往中，I型人是最喜欢握手的，而且他们握手的时间会比一般人略长——他们需要时间去感觉你的热情度和真诚度，他们甚至可能一直握着你的手说话。因此与I型人握手，如果速度太快地抽走，很可能就会出现他的手还停留在半空中，表情茫然无措的情景。

如果再熟一点，I型人甚至会与你勾肩搭背，或者往你身上凑。

I型人在交往中的主动和亲密，加上略显夸张的肢体语言，常常让人误解。实际上，这只是他们表达热情和肯定的方式。

3. 打招呼

I型人就是传说中“人见人爱，花见花开”的“街霸”——走在路上，发现他谁都认识。

在市场里，米兰和程仲森并肩走着。

米兰远远地向卖猪肉干的师傅招手叫道：“辉哥，你好。”

辉哥热情回应：“你来啦，米兰。加了蜂蜜的猪肉干，尝尝！”

“真的吗？我试试。”米兰接过猪肉干，撕开与程仲森共同品尝。

两人继续往前走，米兰沿途向各个摊主打招呼：“你好。”“你好，米兰。”各个摊主纷纷回应。“生意好吗？”“你好。”……

“又认识？”程仲森惊讶于米兰的人缘之好。

“你好，宝莲姐。”“你来啦，拿去吃吧。”宝莲姐递给米兰一包小吃。

“好啊，但是你要收钱。”米兰伸手从包里掏钱。

“哎呀，不用了。”宝莲姐摇头推辞。

“你必须要收钱，不然我下次不从这儿走了。”米兰威胁道，而一旁的程仲森则好奇地打量着她们。

“不用了，下次再算。”宝莲姐坚持道。

程仲森惊叹道：“光是看你走这条路，我就已经很开心了。”

米兰一边整理包包，一边笑着问：“是吗，有多开心呀？”

程仲森向后望去：“为什么每个人都对你这么好呢？”

米兰答道：“你对别人好，别人自然就会对你好喽。”

“是不是真的啊？”程仲森有些不相信。

“当然啦。”





小贴士：

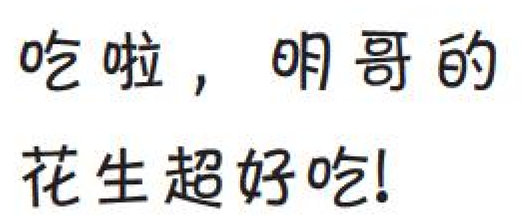
I型人的交际：I型人总是有很多朋友。因为他们时时都主动对别人嘘寒问暖。虽然一条街的人I都很熟悉，但主动打招呼的那个人永远都是他！此外，他们快乐阳光的心态也让大家乐于与其相处。他们更清楚爱是一个动词，不会等别人给自己，而是主动去给，并在过程中享受。

如果你天天都向一个人热情地打招呼，对方肯定也会热情地回应你。某一天你忽然不跟他打招呼，他反而会觉得很不习惯和疑惑。

他们信奉的人生信条是：“你对别人好，别人自然就会对你好。”他们关注人脉的积累，决策的重点常常不是事情本身，而是其中牵涉的人。

因此，如果和I在工作中发生分歧，不要直接和I讲“没有永远的朋友，只有永远的利益”“亲兄弟，明算账”这一类话，这只会使你在他们心中减分。

I在金钱问题上爽快豪放，但有时候过于不在意，反而会引起不必要的误解。有些I会因为从小被教育而特别注意。但换了别的I，因为粗心和不在乎，也许就会意识不到要去保障别人的小利益。这也是有的I会被人误会为“爱占小便宜”的原因。





一惊一乍的表情大挪移，面部肌肉比施瓦辛格还厉害的“魔鬼筋肉人”！

4. 应对压力

两人坐在酒楼里，这时米兰收到少女们发来的短信：“你闷了这么久，就不跟你分甘同味了。众妖上。”米兰不置可否地笑笑。



程仲森在桌子上把筷子对齐，然后放到米兰跟前。

米兰忽然一拍桌子，瞪他骂道：“喂，没礼貌！”程仲森疑惑地看着她。

“吃啦，明哥的花生超好吃！”米兰大大咧咧地说道。

“平时我都不吃的，”程仲森有些犹豫，“今天可以试一下。”

“为什么？”

“据说呢，这个东西是会消解战斗力的，所以就……”程仲森讪讪地回答，“不过今天没关系啊。”

“是呀。”米兰先是淡笑不语，随后转移了话题，“不过呢，我喜欢很饿，很饿，很饿的时候，才吃东西。肚子饿呢，是最真、最诚实的动力。”

“嗯，有见地。”程仲森重复道，“肚子饿呢，是最真、最诚实的动力。有见地。”

小贴士：

I型人应对压力：在片段中，看似是两个人在聊天。实际上，I两次感受到了压力。

第一次，是同伴们的戏谑短信。本意是留空间给两人发展感情，但是高I的人习惯的是热闹放松的环境，当I得知要和这个不熟络的意中人长时间单独相处时，她第一反应是紧张，随后才调整心情，无奈一笑。这种情绪波动，她用颇戏剧化的方式去掩饰——拍桌子假装斥责，这实际上是她在进行自我振奋。

第二次，是男方借着吃花生的话题来试探她对彼此关系的认可度和发展可能。这时她先是用笑而不语来掩饰自己的内心活动，随后忽然转了话题。

I型人应对压力的方式倾向于逃避。他们会用一些很戏剧化的方式去转移自己的压力感，比如突然哈哈大笑说：“今天天气真好啊！”或者突然拍桌子、挪凳子，甚至跑出房间或跑走。如果压力来自恶意的攻击或者他们感觉受到了侮辱，I型人会用更恶毒的方式（大部分时候是语言）正面还击。此外，I型人在表达的时候，喜欢用极端的词汇，比如“超”“最”“顶”“爆”这些程度副词，以修饰他们强烈的情感。

如果一个D和一个I吵架，D只会抓住问题的核心不断重复再重复，而I会发挥超强的想象力和联想力，从你两岁开始数落，一直到未来八十岁，其间形容词绝无重复，再加上丰富多

样的副词助兴。但是到最后，输家却大多是华丽的I——因为他们骨子里始终在逃避压力并且在乎别人的想法。

怎样可以变成I，给人热情温暖的感觉呢？

第一，尝试用更多的肢体语言以及面部表情来表达自己；

第二，尝试用更多的形容词和副词来修饰自己的话语。

5. 应对 I 的原则

每个人都可能在某些特定的场合中，让自己身上的I跳出来。比如，在面对自己深爱的人或者家人时；再比如，人在旅行度假，关注新鲜感和享乐的时候。应对高I相对来说是简单的，主要有以下5招。

（1）热情地回应

和D不同，活泼和善的I，最容易引发的负面情绪在于对你为人处事的非议，而不在于事情有没有做好。一旦你的回应不到位，他可能马上会嗤之以鼻，“高傲”“没礼貌”“没教养”“沉闷”“乏味”等带有人身攻击意味的词会不自觉地浮现在他们的脑海里，随之而来的就是急速冷却的态度，甚至一句话也不会再跟你说。因此，如果在别人身上你的礼节是微笑加平八度的“你好”，到了高I这里，你不妨尝试用提升四度的音调，最大的傻笑甚至拥抱来打招呼。如果你实在没有这样的热情，那么至少要长时间地保持你的笑容，并且给他更多注视的目光。



（2）幽默而独特的词汇。

从服饰到语言，I都追求华丽感和新鲜感。新鲜幽默的语言会吸引I的注意。比如不说她看起来很漂亮，而是说看起来“很高级”，营造错位感。

（3）告诉他“很有趣”。

I对“很有趣”这三个字是没有免疫力的。需要注意的是，这招不能乱用。如果被骗了几次，你所谓的“很有趣”都不过如此，那么I就会开始怀疑你的品位，而且认为——你真的乏善可陈。



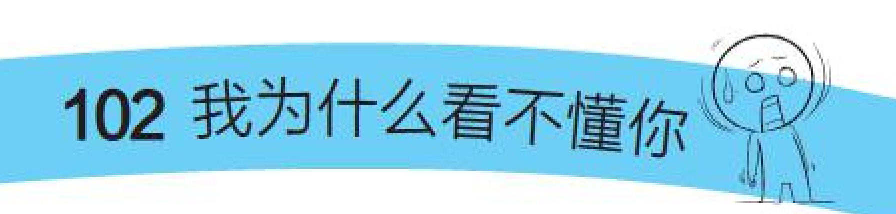
（4）强调你的感受。

向I施加压力的时候，不妨从人的感受入手，让他知道你（或某人）真的有可能或已经因为他的举措受到伤害。这是让I让步的最佳方法。

（5）坚持。

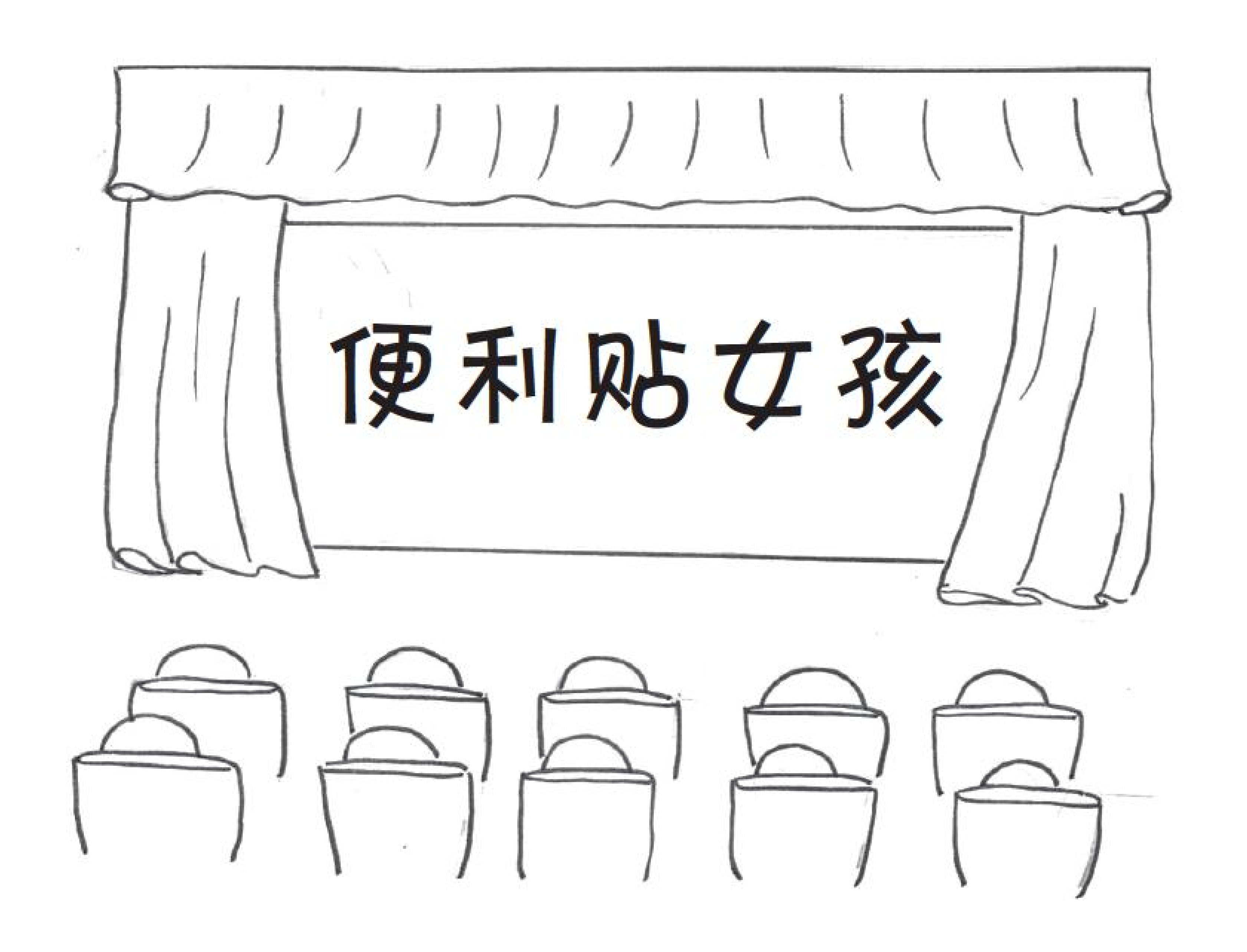
热情的高I一向不善于坚持，因此只要你坚持得比他久一点，事情就能向你希望的方向转化。





DISC视频点评示范3

《便利贴女孩》



视频背景介绍：

一个普通的公司白领女孩早上在公司电梯里及在公司内与同事相处的一系列场景。

点评重点：

S型人被称为支持者，他们有以下特质：

- 对人友善，愿意牺牲自我来保全他人；
- 做起事来慢条斯理；
- 随和到没有原则的地步；

- 温和婉转地表达情绪，甚至隐忍不发；
- 过分小心；
- 对人很敏感，会关心他人；
- 具有同情心，擅长设身处地地换位思考；
- 回避冲突，用“对不起”来做挡箭牌；
- 渴望别人的关怀与重视多于表扬和酬劳；
- 逃避决策，等待别人的安排。



注定的劳工：每天早上，都要帮一大群同事买咖啡和早餐。

1. 出场

“小心，小心”一个平凡的背影出现在镜头前，白衬衣，灰色及膝裙。双手各提一个外卖包，慌乱地向前冲：“对不起，借过，这个很烫！”

“不好意思，对不起，对不起，借过，对不起，借过。”她终于赶在电梯关门前拼死挤了进去，随即被淹没在人群中。

陈欣怡（陈乔恩饰）努力高举外卖包，尽量缩小自己所占的空间，却仍然被挤压得无处立足，双脚一直在扭曲和挣扎。

她却还在一直不停地道歉：“对不起，对不起。不要踩我脚，不要踩我脚。”

她的眼镜几乎被挤掉，她只能紧闭双眼，苦苦道歉：“对不起啦，不好意思，对不起。不好意思，对不起。小心我的咖啡。”

小贴士：

S型人的外观：没有特点就是S型人在装扮上最大的特点。他们力求自己和多数人保持一致。如果特别亮丽或帅气，反而会让他们不自在。鹤立鸡群对于他们来说，简直就是地狱式的体验。

S的口头禅就是“对不起”，这句话可以保护他们远离别人给予的压力和自身产生的愧疚感，是最有效的“强心剂”。

遇到别人的逼迫时，他们是有自己想法的，但却通常只会闭起眼睛苦苦忍受，而很少会像D那样置之不理，或者像I那般在嬉笑怒骂间说出怨言。



注定的沉默者：即使被踩到脚也不会吱声。

2. 与人相处

“我到了。”陈欣怡挤出电梯，一路尖叫，“对不起，借过！”

她终于进入公司，把男同事A的咖啡送到：“来了。”

A很不满地叉着腰：“现在才回来啊，我都要开会了，怎么喝？”

陈欣怡抱歉地拍拍他说：“对不起啦，那你这杯算我的。不好意思，不好意思。”

她匆忙跑到女同事琳达面前，讨好地说：“琳达，拿铁不加糖。”

琳达笑着道谢：“谢了。”随后又问：“你要去影印吗，顺便帮我影印这些资料。”

“OK！”陈欣怡满口答应。

“顺便帮我买午餐。”琳达随手把便利贴贴在陈欣怡身上，上面是写好的要求。

“午餐，午餐。”陈欣怡连忙答应。

“理查！”陈欣怡继续给别人送咖啡。

“谢谢，谢谢。”理查欠身说，“对了，不好意思，今天我妈突然生病，所以我要早点走。”

“哦，没关系，没关系，我知道，我了解。”陈欣怡马上接过他递过来的文件。

“谢谢，谢谢，这个，这个。”理查又把一张写好要求的便利贴贴在欣宜身上。

“帮我问候你妈哦，拜拜！”陈欣怡一边寒暄，一边继续跑去送咖啡。



注定的受气包：永远都是帮了忙还要说“对不起”的那个人。

小贴士：

S型人与人交往：他们与人为善，在交往中非常注意化解矛盾，永远让别人处于最舒适和满意的状态。为此，宁愿自己吃一点小亏。

同事A一有不满，陈欣怡马上就说“这杯算我的”，潜台词是：只要您老人家满意，我怎样都好。

乐于助人是S的另外一个招人喜欢的特质，但这种个性容易被人视为“软弱无能”，从而导致别人的轻视。此外，由于S要帮太多人的忙，从而拖慢了自己的进度，加上有时候分不清楚轻

重缓急，于是很容易得到“工作拖拉”的恶名。

S对人情很敏感，有人一跟她说“我妈生病了”，她就立刻说“我帮你做，我帮你做”，她是主动揽过来做，而且从人情的角度出发。即使再手忙脚乱，她也没有忘记祝福和问候别人的妈妈。

琳达是比较会使唤S的人，她先是态度很好地致谢（只要轻轻一句致谢，S便会感到温暖），然后才假装问陈欣怡，是不是要去影印，紧接着她用两个“顺便”提出了自己的要求。



注定的帮佣：人人都可以轻易向S开口请求帮忙。

有两种忙是S很难拒绝，一定会帮的：一是“顺便”的忙，S找不出拒绝的理由；二是人之常情的忙（例如妈妈生病），S觉得拒绝了你是自己的人生污点。

但是这两种忙到了D那里，就会被很惨地打回：说“顺便”是你在否认我的劳动价值和时间价值，为了这口气我无论如何都不会帮你这个忙；说“人情”是你在找借口，谁家的难处不是自己克服，找什么借口？

3. 面对压力

“玛丽，咖啡！”

玛丽不耐烦地转过身：“唉，你怎么动作这么慢啊？叫你买个咖啡，你买到外太空去了。我等到都快睡着了。”

玛丽手舞足蹈地继续训斥：“快点快点，你动作要快一点啊。今天所有要做的事情全部都写在上面了，记得下班前要做好，要做好！动作快一点，不要再拖拖拉拉了！别再拖拖拉拉了，拜托！”



小贴士：

面对压力：S面对压力时，通常会采取默默忍受的方式。他不是没有情绪，只是没有要表露出来的意识；他怕一表露出来，会激发更大的矛盾。一旦遇到压力，他会竭尽所能地让别人满意。

所以，S是最不可能参与争吵和辩论的人。在开会的时候，如果你想听到一个S的真实意见，你就必须请他第一个发言，否则，别人一旦发表了和他心里答案有出入的观点，他就

会选择唯唯诺诺地赞同，把自己的想法闷在心里。

在组织中，S能起到很好的支持和稳固作用，但是他同样也需要别人的关注。



对于S来说，在工作场合中，最大的修炼就在于要学会说“NO”。

S型的职业成长法则之“如何在工作繁忙时应对非常规要求”。

（1）将心比心，S回答：我真的很想帮你处理，不过你也看到了，我现在同时处理着好几件事，真的抽不出时间帮你了。同是天涯沦落人，唉。

（2）以退为进，S回答：好的，我可以帮你。只是我现在手上有某某重要事情正在处理，不能马上帮你。如果你不着急，我会在某时帮你处理（通常是自己真正有空的时间）。如果同事急，自然会再想办法；如果不急，那等到有空的时候帮忙也能赚回人气。



（3）快速处理 。如果是急事，恰巧又是自己能快速处理的，那么就回答："哦，这样啊？ 我正在处理某某事情，不过你要的东西我可以在十分钟后给你。"这样，既能解决问题，同时也表明自己目前的情况，不希望再受打扰。

4. 工作状态

镜头一转，陈欣怡开始自我剖析。

"你的身边啊，一定会有这种人：明明不是小妹，却帮大家跑腿；明明自己很忙，却从来都不敢拒绝别人的要求。因为啊，她很平凡，不只长相平凡、个性平凡，就连她的名字，也够平凡的。"

"唉……"陈欣怡哀叹着自己的命运，摇着头走出镜头。

"是的，陈欣怡。菜市场名字排名第一的名字，她的存在啊，就像是一张便利贴。"陈欣怡做出最后的总结。

"陈欣怡……"话音未落，便传来召唤她的声音。

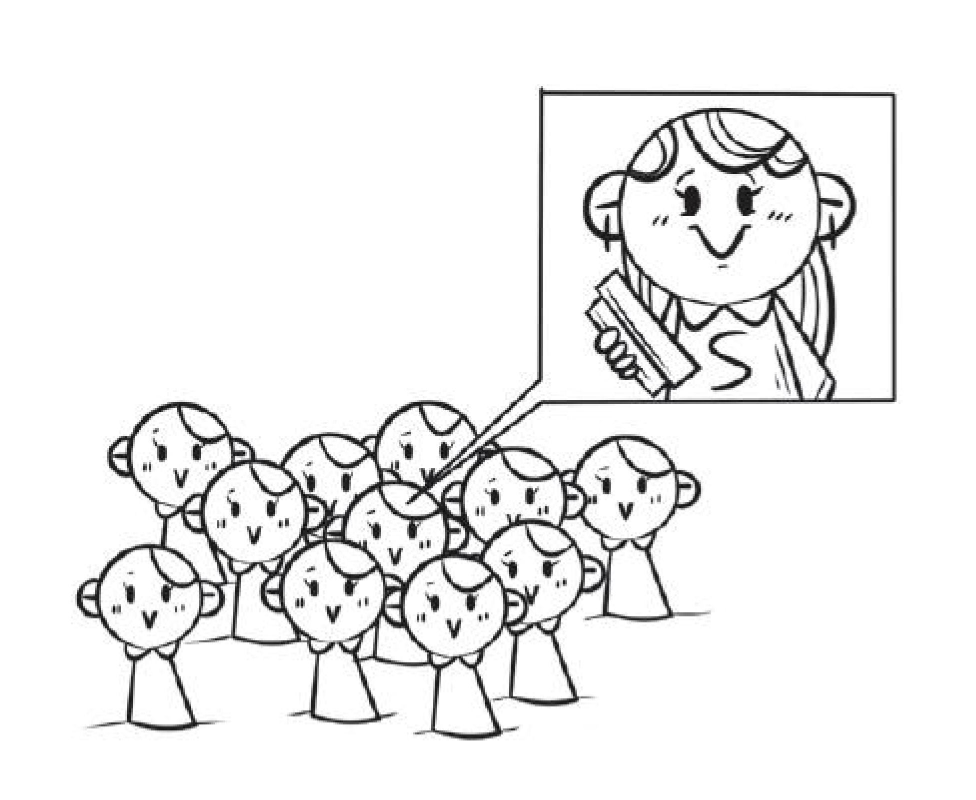
"有！"她马上应答，起身快速跑去。

"她很方便，用过之后可以随手抛弃。呼之即来，挥之即去。不占空间，永远安静。"陈欣怡继续补充说明。

“拜托啦，辛苦啦。”同事们纷纷往陈欣怡身上贴写满任务的便利贴。

“看到没有，那有多壮观啊！”陈欣怡感叹，“是的，我啊，就是便利贴女孩陈欣怡。我的个性呢，说好听一点，是善解人意，乐于助人，就算自己吃亏，也完全不会跟人家计较。但其实，我是个胆小鬼！我是一个怕拒绝别人，怕得罪别人，就算吃了亏也不敢吭声，一个彻彻底底没有自我的人！”

“没有个性，”陈欣怡缓和了自己的情绪，总结道：“就是我的个性。”



5. 如何保护S型人的存在

S这类人有个特点是平凡。S站在那里，并不想被别人注意，也不喜欢出风头，争上游。

但我们要清楚，“被注意”和“被关照”是两个不同的概念。S并不奢望别人注意自己，但却会有一点需要别人的关怀。

如果在公司里面，你有这样的同事好不好？好。大家当然希望同事是这样的。可是你要保护好这种“珍稀动物”，你不保护好，他就会消失。

怎样才能保护好S？他们并不需要像D一样有权力才能满足，S的需求其实很简单，只要有一两句温暖的话就可以了。想一想平时我们注意过这件事情吗？经常帮助你的朋友，你有没有真诚地跟他们讲一句“谢谢”？还是说稍有不如意，你就会端起架子来教训他们呢？

世界上没有什么天堂，天堂是我们自己营造的。

要懂得照顾S的情绪。他们也许不会爆发，但内心还是会有情绪的——在陈欣怡讲“胆小鬼”的这一瞬间她是有激动情绪的，只是不想爆发出来，很快又恢复了平静。

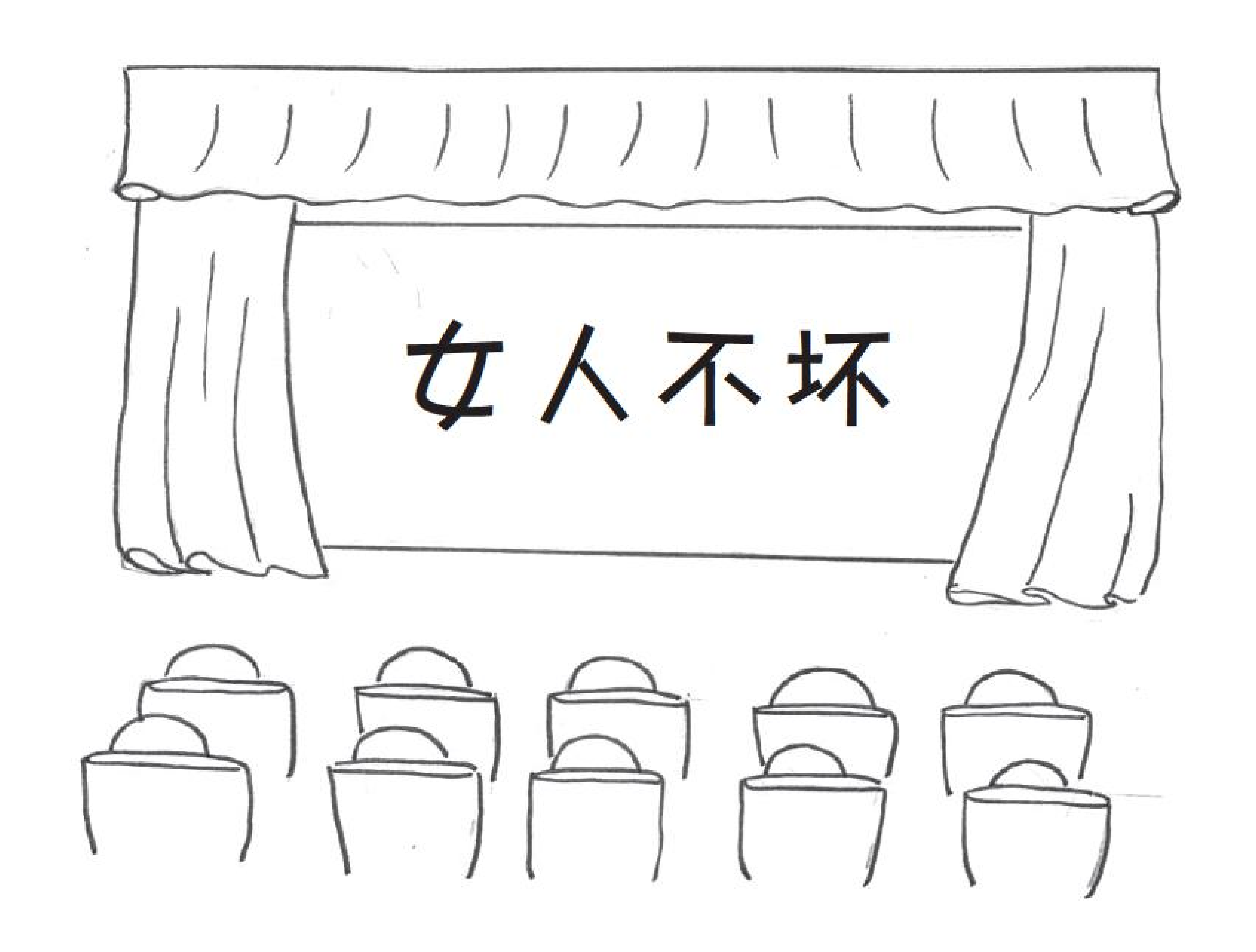
其实生活中我们经常会碰见S，就连我们自己，也经常会扮演这种角色，尤其在自己在乎的人或者单位领导面前，我们都经常处于S的状态。我们每个人身边也有属于自己的S——我们的父母。他们对儿女无私奉献，经常被我们忽略，却一直就在身边。

所以对待S，不用谈什么“对付”和“应对”，只需谨记一点，那就是多一点关照，多一点关怀与包容。



DISC视频点评示范4

《女人不坏》



视频背景介绍：

一位严肃正经的护士欧小姐，在与她的一位男病人沟通检查时，发生妙趣横生的碰撞。

点评重点：

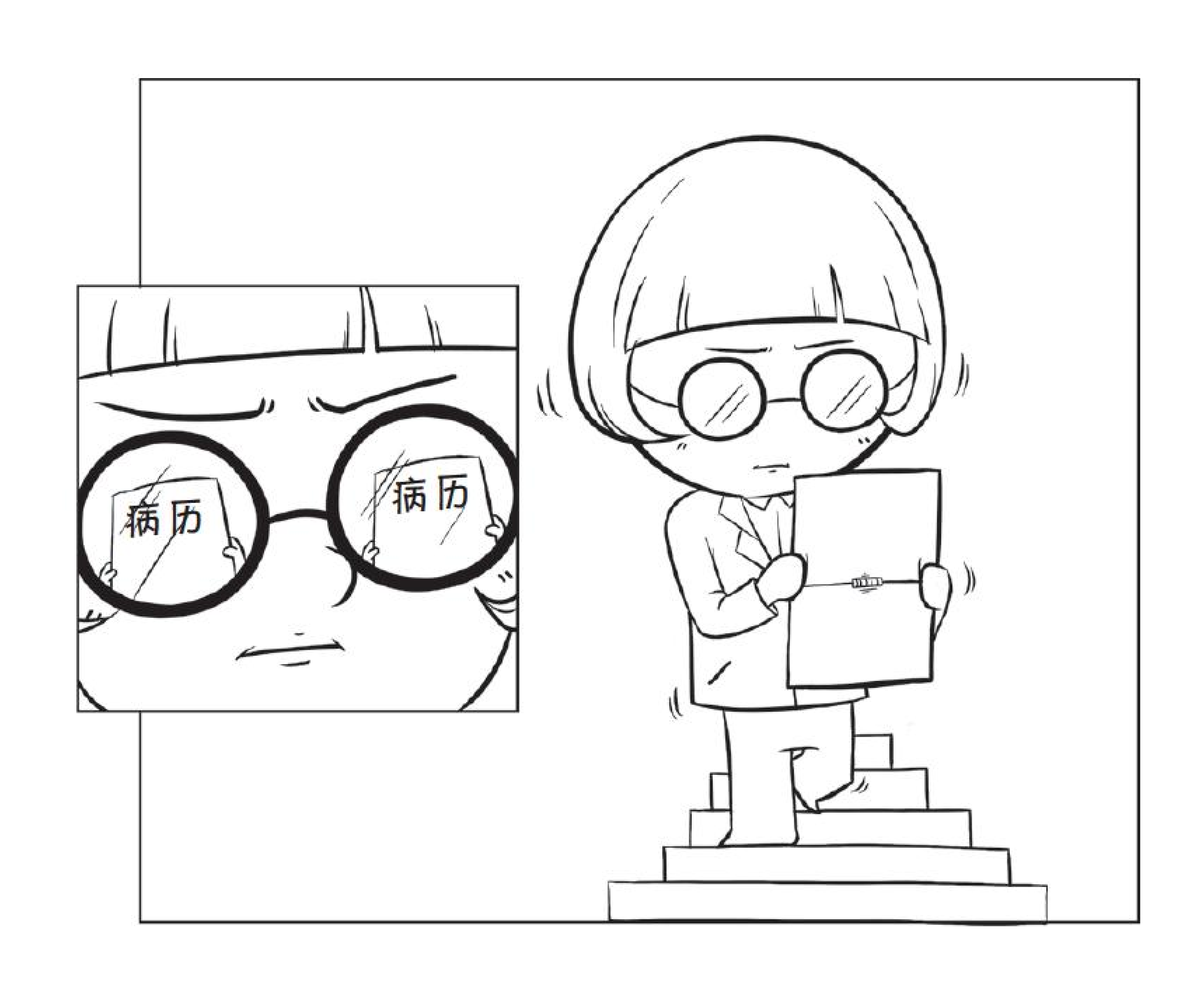
C被称为思考者，他们有以下特质：

- 凡事都讲求精准，重流程；
- 对品质的要求高；

- 就事论事；
- 比较严肃和理性，没有太多的话和肢体动作；
- 不懂变通，追求逻辑与规则；
- 善用数据和权威来论证观点；
- 与人保持距离；
- 倾向于从负面角度看待问题；
- 很难表扬与鼓励他人；
- 很少直接表露自己的想法。

1. 出场

白大褂；
清汤挂面头；
大大的黑框眼镜。



欧小姐（周迅饰）快速地走下楼梯。她身穿白大褂，清汤挂面的直发纹丝不乱，戴着一副大大的黑框眼镜。

她紧闭双唇，“啪”一声把钢制的病历夹打开，微微皱着眉头，审视着病历上的内容。

小贴士：

C型人的外观：C型人喜欢简单整洁的外观，很少有装饰品，耳环、项链、戒指都与他们无缘。对于他们来说，这些都应该放保险柜里等待升值。

他们注重头发的打理，但是大多出于整洁和专业形象的考虑，绝不会像I那么花哨。无论男女，直发是最让他们感到舒适的选择。

正如硕大的手表是D的象征，硕大的眼镜也是C的必备武器。因为眼镜有助于他们与别人保持距离，隐藏自己的情绪波动；有框的眼镜就更好了，因为无框眼镜还是略显亲和。

此外，C还习惯在见客户时先打开自己的文件夹，一是再次确认信息；二是让客户看见自己公事公办，高度专业的形象。如果实在没有文件夹或其他道具，他很可能在你走近的那一刻，不自觉地扶一扶自己的眼镜——指引你看到他专业冷静的一面。

和D的面无表情以及I的戏剧化都不同，C的严肃表现在紧闭的双唇和微皱的双眉。他的脸部肌肉既不像D那么懒，也不像I那么勤奋，而是体现出紧张的状态。

2. 互动

欧小姐走进候诊室，冲着背对她的病人说：“张之亮先生吗？”然后转身向检查室走去。

病人（张之亮饰）转身快步跟上：“欧小姐，张之亮先生？你认识我啊。每次你都要问我的名字。”

病人继续埋怨道：“我女儿的满月酒你都喝过了。”

“张之亮先生？”欧小姐依旧严肃地问。

“有！”病人积极回应道。

“洗手间去过吗？”

“何止去过，洗手液我都用了三次。不信你感觉一下。”病人说着就伸出左手朝欧小姐的鼻子探去。欧小姐连忙一躲：“跟我进超音波室。”





小贴士：

C型人的互动：高C是需要和别人保持距离的，尤其是工作的时候，否则不足以显示自己的专业。C保持距离是为了有自由度，S保持距离是为了有安全感。她其实知道病人的名字，而且彼此很熟，人家女儿的满月酒她都喝过了。如果她是一个I，可能会拍拍病人的肩膀，寒暄问候几句。如果她是一个D，会直接说："张之亮，跟我来。"但是C的处理方式是严格按照"假设他是一个陌生人"的标准程序来走的：第一是要保持距离，告诉病人——现在你在我这里纯粹就是一个病人；第二是严格按照程序办事，先确认名字。这是C在工作中的与人相处之道。

但在这里表现为I的张之亮先生有两个毛病：一是画蛇添足，二是肢体接触。按照I的行为模式去和C互动，结果彻底把C惹毛了——人家只是问有没有去过洗手间，他却说洗手液都用了三次，这是他额外夸张的部分；另外，人家只是按照工作程序办事，可他还伸出手企图和别人有肢体接触——这是C最忌讳的。

C在与人交往中，崇尚"君子之交淡如水"。他不会热情地表达自己的情感，因为过于热情会影响专业度和冷静度。电影《赤壁》里的诸葛亮，每时每刻都摇着那把鹅毛扇，意思就是："我要时刻保持冷静。"这是大多数高C心底里的声音。

如果你向C很夸张地表达自己的情感，C不容易被感动，而极可能会开始快速地回忆彼此交往的经历，从中找出证据来评估可信度。因此，过于激烈的形容词到了C这里只有两种结局：一是他马上判断出是假的，二是他分神去评估可信度。

C并不是没有情感，只是他习惯把情感先顺手放到天平上称一称，他可以不在乎轻重，但他一定要准确知道是几斤几两。高C倾向于用比较的方式来向你描述强烈的情感；不会使用虚无缥缈的形容词，因为他痛恨不准确和虚假。

案例：计算机公司的故事。

有一家软件公司请我们做咨询，内容是“如何提升员工的满意度”。

因为对于这种高科技且倚重个人能力的公司而言，每流失一位程序工程师，都是公司资产的严重损失。

而整个咨询案，我们只是提出了一个改进动作：增加每个工作人员屏风隔断的高度。

因为这群工作者在工作状态中，都以高C的特质为主导：讲求逻辑、精细和规则。

他们会在心理上寻求一种独立自由的空间。增高间隔彼此的屏风，让他们有能安静思考的独立空间，并且借此更从容面对工作中的冲突。

咨询案完成半年后，我们对他们进行调查，发现员工满意度提高了二十多个百分点。

3. 汇报工作

超音波室里，病人埋怨道：“欧小姐，你总是用这种眼神看着我。你跟你男朋友在一起的时候，你是不是眼神会温柔

一点？”

欧小姐拔起药剂：“张先生，你要我温柔，还是要你的报告准确？”

病人不知死活地笑道：“温柔。”

病人又说：“我感觉你心里有很多问号。”

话音未落，欧小姐就用药剂在他的肚皮上画了一个问号，随即她狠狠地用仪器在他肚皮上来回揉搓：“糟糕，胆固醇指数太高；大肠第二段变形；左边的肝脏大面积有点过分硬化；胃壁九点钟的方向略浮肿；更糟的是你吃了太多的营养素，影响你的头皮，细胞开始萎缩，脱发的递增率是每月0.125%，一个星期为一个周期，速度递增率为2.4倍，一年之后你将开始秃头……”

病人忍受不了了：“好好好，停吧。明白。”







小贴士：

C型人的工作：C在工作上追求专业，习惯用数据说话。

当病人企图在私人生活上和欧小姐套近乎时，欧小姐问他：“你要我温柔，还是要你的报告准确？”这是C型人已经在表达愤怒了。C是有自己的内在标准的，和他们相处，一定

要把握尺度。

C型人用反问句的时候常常就是在表达愤怒。判断他是真的愤怒还是在问问题的关键就是，这个问题有没有答案。更准确地说，这个问题在他那里有没有答案？有。当然是报告准确。

请注意，C有内心对话的习惯。C特质很高的人，脑海里有几个CPU同时在转，要内心对话一阵子才会把自己抽出来应对你。S反应慢是因为他怕得罪人，而C是因为心里有好几个人在对话。C听不听得到别人讲话？听得到，但不一定听得进去，而且即使听到了也不会直接给予反馈。在片段场景中，当病人说她心里有很多问号的时候，她下意识地就画了一个问号。这说明其实讲话对她有影响，我们还是可以通过话语来拉近彼此的。欧小姐罗列了大量数据，而且很擅长从负面角度去讲，就是要让病人害怕。其实，如果这个病人深入地问一下，比如“这种情况在我这个年龄段出现的比例是多少”“有些什么预防措施”，有这些互动，他会发现自己的状况并不是真的像C说的那么糟糕。

遇到C的员工你怎么办？

一是，把个案变范例；二是，控制思考的方向。

同样，C在公司里也会不自觉地传达负面情绪，因为他倾向于关注负面信息。作为管理者，不用怕他专讲一些对公司不利的话，只需要学会这两招。

首先，把个案变范例，扩大他的视野——“是的，这个产品的投诉率很高，但同行的投诉率又一般控制在多少呢？”

再者，控制思考的方向，提醒他换个角度去思考——“是的，非常感谢你的提醒。但我们怎么才能解决这个问题呢？”C倾向看到不好的一面，针对此，我们可以引导他把精

力放在方案上，以精益求精。





4. 面对压力

尽管病人已经感受到欧小姐的“恶意”，但他仍多嘴补充道：“我感觉你没有男朋友。”

（镜头特写：欧小姐左手因愤怒而握紧拳头）

“我感觉你心里很压抑。”

欧小姐拿起一个硕大的铁钳说："现在开始扫描你的前列腺。我会碰到你的耻骨，会有点痛，你不要介意。"

欧小姐比划了一下铁钳，继续说道："待会我还要检查你的肛门。"说着，铁钳开合了一下，发出恐怖的金属摩擦声。

"哦，用这个？"病人惊恐地问道。

"对啊，看你还有什么感觉。"说着，铁钳又开合了几回。

"翻过来！"

病人无奈地翻身。欧小姐笔直地坐着，"辣手"一动，病人发出惨叫："啊——"

小贴士：

C型人面对压力：他们最不会和平化解压力。D遇到压力会提醒自己专注于工作；I遇到压力会插科打诨，蒙混过去；S遇到压力会含着眼泪默默忍受；而C呢，他们会用自己最强硬的手段抵制压力来源。

C是追求完美的，对别人的要求很高，对自己的要求更高。对别人要求高，就不容易让人亲近；对自己要求高，就不容易快乐。

5. 如何与高标准、高要求的C相处呢

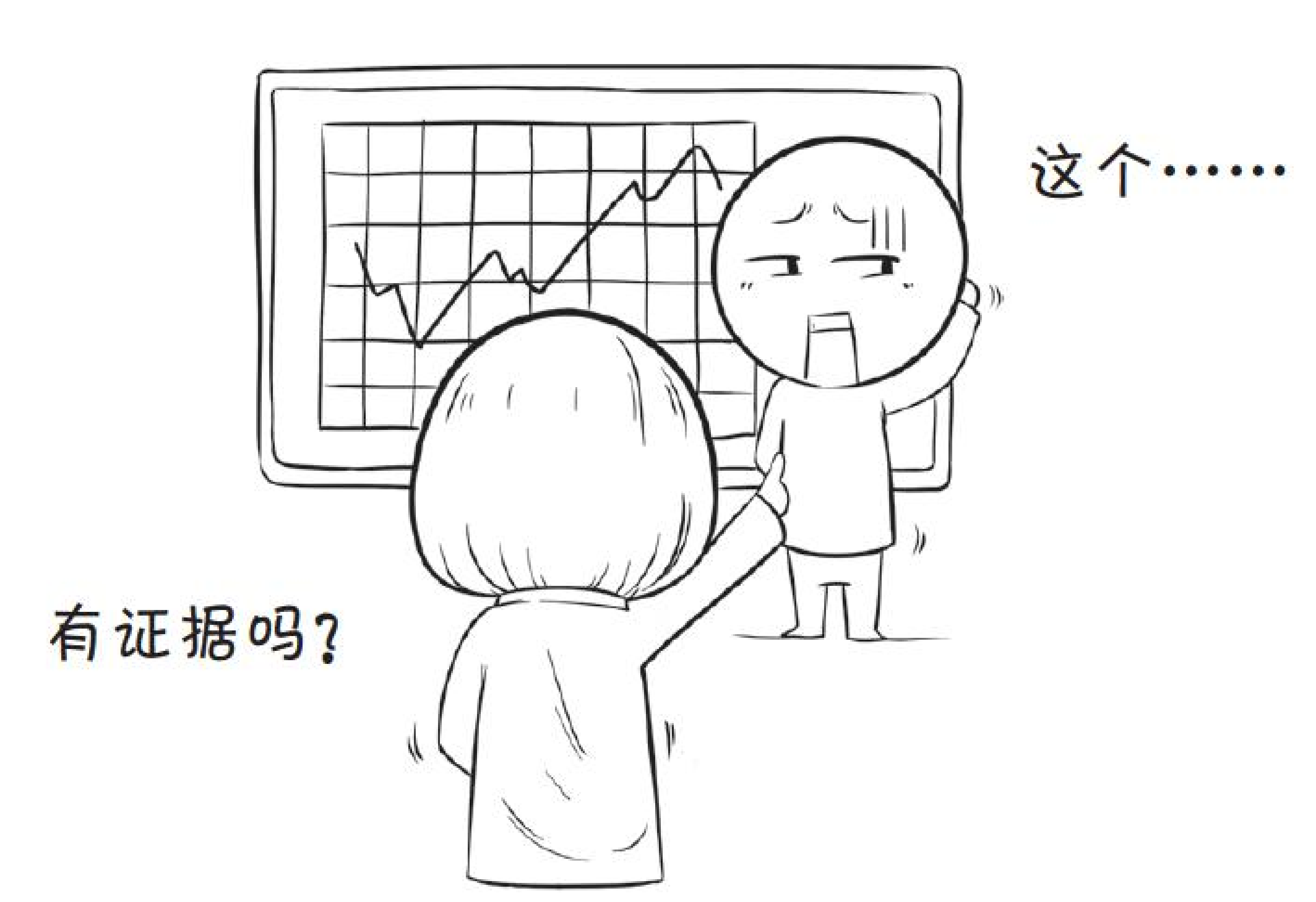
跟看上去很难相处的C相处，有以下原则需要注意：

（1）与C保持距离。



C的防范意识强，过于亲近会让他疑心你在刻意套近乎，图谋不轨。你应让他在安全距离内从容评估你的危险性，否则他可能会采取激烈的方式来对抗你的企图心。给C留下一些空间吧。

（2）用数字说话。



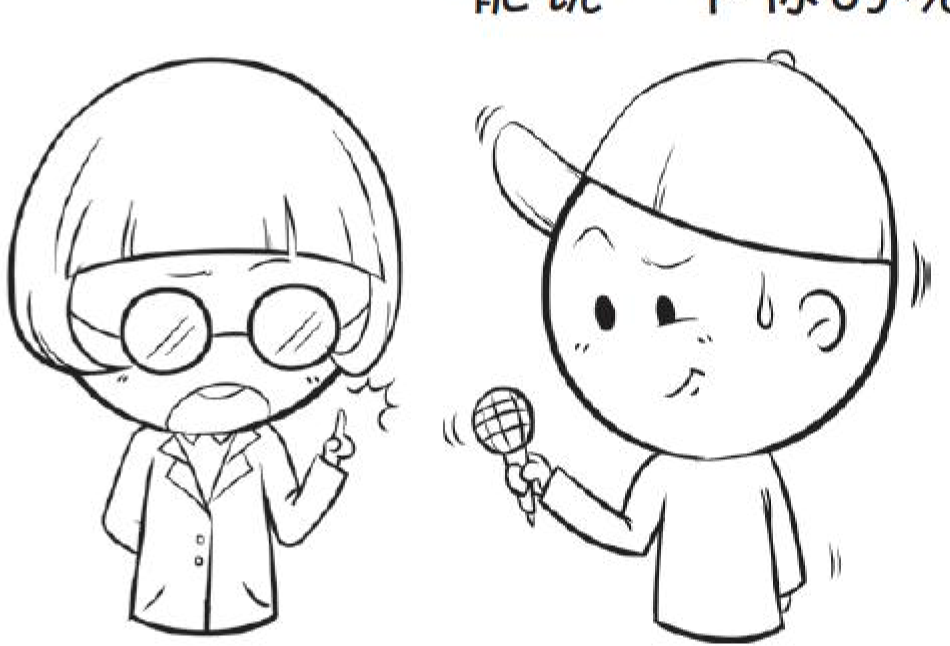
在向C汇报工作的时候，有意识地避免“我认为”“我肯定”“毋庸置疑”这类话语，C对这些话会习惯性地怀疑：“凭什么？你有证据吗？”说服C最好的方式是罗列数据和引

用权威的话，引用别人的话，也必须是权威的。

举例，你兴冲冲地走进他的办公室说：“领导，下面的员工反映，这次信控调整导致很多客户强烈投诉，怎么办？”

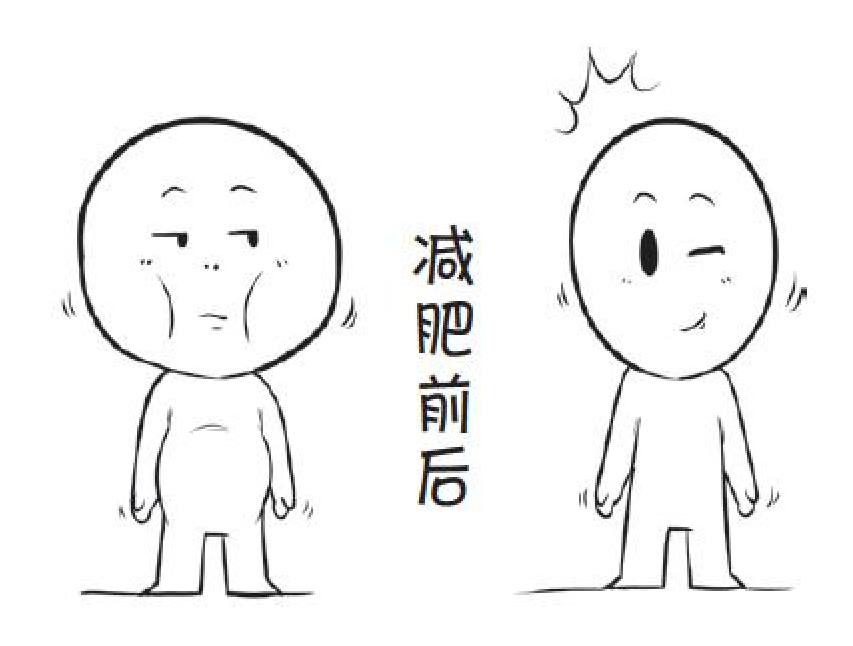
C会直接反问你三个问题：第一，是谁反映的（他要评估这个人的可信度）；第二，有多少起投诉；第三，所谓“强烈”具体指几级，有什么体现？所有形容词到C这里都会被打折扣，只有准确的数据才会加分。

（3）让他说话，了解他想法。



向C推销一个产品、方案或看法时，最佳选择是引导他先谈自己的看法。在C的心里同时有几个CPU在转，转速超快的脑子加上极强的逻辑性和庞大的数据库，要在鸡蛋里面挑骨头可谓轻而易举。你说得太多，很容易会让他进入一种“挑错”的心态，随后觉得你漏洞百出，失去对你的信任。因此先让他说，然后根据他的观点，你再做补充和发展，掌握主动权。

（4）善用比较法。



C认为通过比较得出的结论最接近事实真相。因此，横比纵比，找他身边人来比，这些都是让C接受的技巧。

每个人都有死穴

在觉得对方不妥之时，不妨多点理解和帮助。

听火车

一位夫人打电话给建筑师老干部C，说每当火车经过时，她的睡床就会摇动。“这简直是无稽之谈！”老干部C回答说，“我来看看。”

C到达后，夫人建议他躺在床上，体会一下火车经过时的感觉。

C刚上床躺下，夫人的丈夫就回来了。他见此情形，便厉声喝问：“你躺在我妻子的床上干什么？”

C战战兢兢地回答：“我说是在等火车，你会相信吗？”







顿悟：

一个高C在面对突然变化或冲突时，可能会因为不够灵活而陷入困境。明明随便撒个善意的谎言就能摆脱困境，C却讲求原则，太坚持“实话实说”。有些话是真的，但听上去很假；有些话是假的，却令人毋庸置疑。

取暖



女王D和老干部C同乘一个包厢去旅游，闷骚的C想趁机和女朋友亲热下，他脱衣坐下后就抱怨身上发冷。女王D把自己

的毯子给了他，他还是不停地说冷。

“我还能怎么帮你呢？”女王D不耐烦地问道。

“我小时候妈妈总是用自己的身体给我取暖。”

女王D怒了：“我总不能跳下火车去找你的妈妈吧？”

顿悟：

高D非常专注于目标的达成和问题的解决。凡事都直接来，只看事情不看人的做事态度，也会让他陷入“不灵活”的状况。但相比之下，C却喜欢用暗示的方式来寻求彼此的默契。

喝汤



麦克走进餐馆，点了一份汤，服务员S马上给他端了上来。她刚走开，麦克就嚷嚷起来：“对不起，这汤我没法喝。”

S重新给他上了一个汤，他还是说：“对不起，这汤我没法喝。”

她只好叫来经理。

经理毕恭毕敬地朝麦克点点头，说：“先生，这道菜是本店最拿手的，深受顾客欢迎，难道您……”

“我是说，汤匙在哪里呢？”

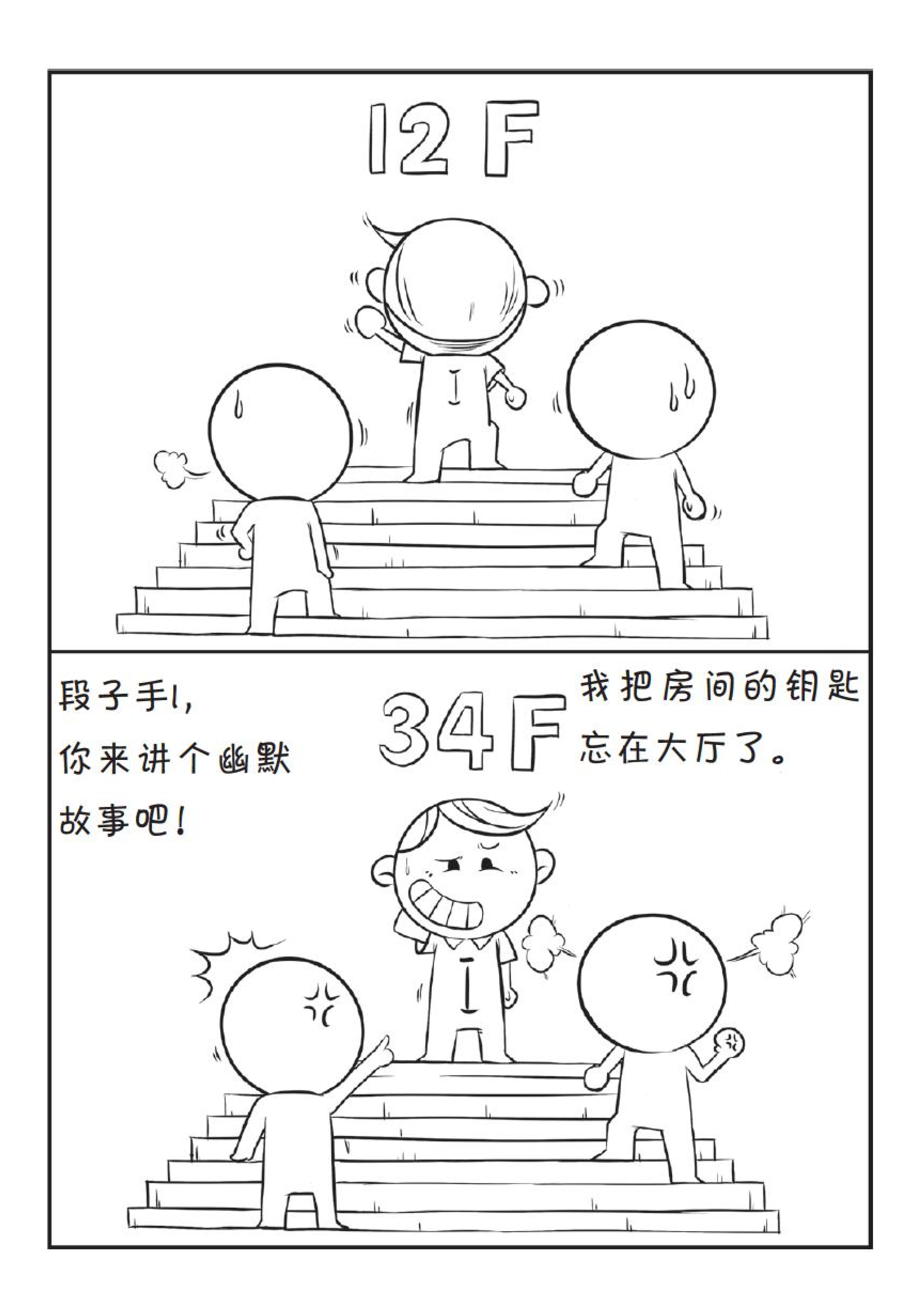
顿悟：

服务员S的不灵活就在于她太在乎别人的感受，而不看事情本身。他们急于去让别人感觉好，而不是解决问题。一看到矛盾，就下意识想回避。因为急于回避冲突，往往不问问题在哪里。

有错就改，当然是件好事。但贤妻S却常常改掉正确的，留下错误的，结果是错上加错。

爬楼梯





段子手I一行人到纽约度假，他们在一个高层宾馆的第34层订了一个套房。

一天晚上，大楼电梯出现故障，服务员安排他们在大厅过夜。

他们商量后，决定徒步走回房间，并约定轮流说笑话、唱歌和讲故事，以减轻爬楼的劳累。

笑话讲了，歌也唱了，好不容易爬到第34层，大家都感觉精疲力竭。

“好吧，段子手I，你来讲个幽默故事吧。”

段子手I说：“故事不长，却令人伤心至极：我把房间的钥匙忘在大厅了。”

顿悟：

I是乐观、欢乐和幽默的，但却常常因为忽略重点而不得不品尝苦涩。即使是最灵活的高I，没有解决好事情时，也会陷入困境。

穿错



饭厅内，贤妻S胆怯地碰了碰女王D，女王D正在穿一件大衣。

“对不起，请问您是不是贤妻小姐呢？”

“不，我不是。”女王D回答。

“啊，”她舒了一口气，“那我弄错了，我就是她，您穿了她的大衣。”

顿悟：

S天性回避冲突。她要做到理直气壮，并不是件容易的事情。理直的人，往往低声下气；而没理的人，却是气壮如牛。

回电





朋友去伦敦，想顺便探望另一位老朋友托马，但却忘了他的住址，于是给老干部C发了一份电报："您知道托马的住址吗？速告。"

当天，他就收到一份加急回电："知道。"

顿悟：

C有时候会说些正确却无用的废话，只说事实而不问对方需求。当我们终于找到最正确的答案时，却发现它是最无用的。

卖书



一个很有名的作家要来书店参观。书店老板I受宠若惊，连忙把所有的书撤下，全部换上作家的书。作家来到书店后，心里非常高兴，问道："贵店只售本人的书吗？"

"当然不是。"老板I回答，"别的书销路很好，都卖完了。"

顿悟：

I一心想标新立异，让人侧目。至于结果如何，他向来不甚关注。比如“拍马屁”，他的考虑点不是让别人感受好，而是让别人记住他。在I这里，“拍马屁”是个奇怪的词：既像是在奉承别人，又像是在侮辱别人。

帮忙



在邮局大厅内，一位老太太走到女王D跟前，客气地说：“小姐，请帮我在明信片上写上地址好吗？”

“当然可以。”女王D按老人的要求做了。

老太太又说：“再帮我写上一小段话，好吗？谢谢！”

“好吧。”女王D照老太太的话写好后，微笑着问道：“还有什么要帮忙的吗？”

“嗯，还有一件小事。”老太太看着明信片说，“帮我在下面再加一句‘字迹潦草，敬请原谅’。”

顿悟：

D做事，一向只要结果不看细节，对于质量的要求，常常有点马马虎虎。你若不肯帮忙，人家会恨你一个星期；如果帮得不够完美，还不如……

每种特质都有被人痛恨或哭笑不得的理由，而通晓和管控，则是我们在沟通中提高效率的必备意识。可能只是多一句提醒，多一点理解，便能少一点口舌，省一些精力，得到好一点的结果。点滴之间，默契的团队便能引领我们更快地走向成功。

趣谈十二星座

火相星座：女王D友情出演
精力充沛，情绪易爆发，气场强大



白羊座：D+C
她要拍板权



狮子座：D+I
她要有面子



射手座：D+S
她要方向对

风相星座：段子手I友情出演
思维发达，能说会道，变幻莫测



双子座：I+C
他要有创意

水瓶座：I+D
他要有主见



天秤座：I+S
他要和谐



水相星座：贤妻S友情出演

温柔宁静，细腻感性，贴心周到



巨蟹座：S+C

她要忠诚贴心

天蝎座：S+D

她要乖巧聪明



双鱼座：S+I

她要真心实意

土相星座：老干部C友情出演

谨慎冷静，脚踏实地，固执保守

摩羯座：C+D

他要地位



金牛座：C+I

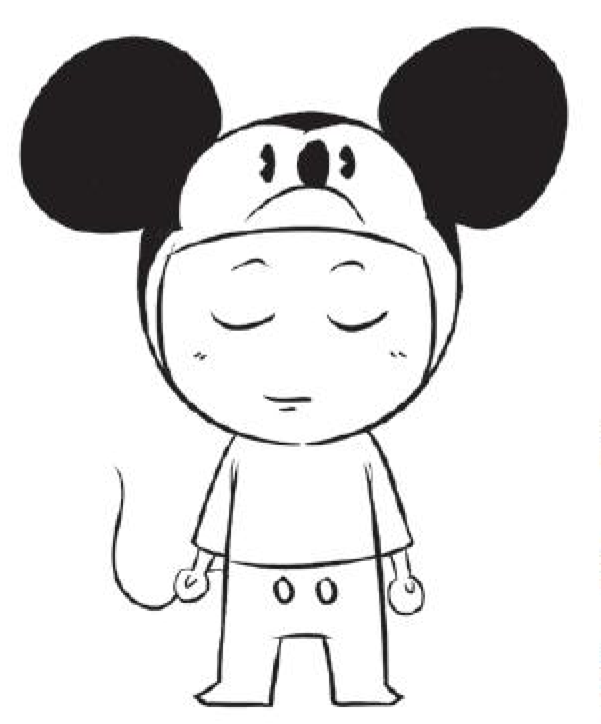
他要境界

处女座：C+S

他要品质



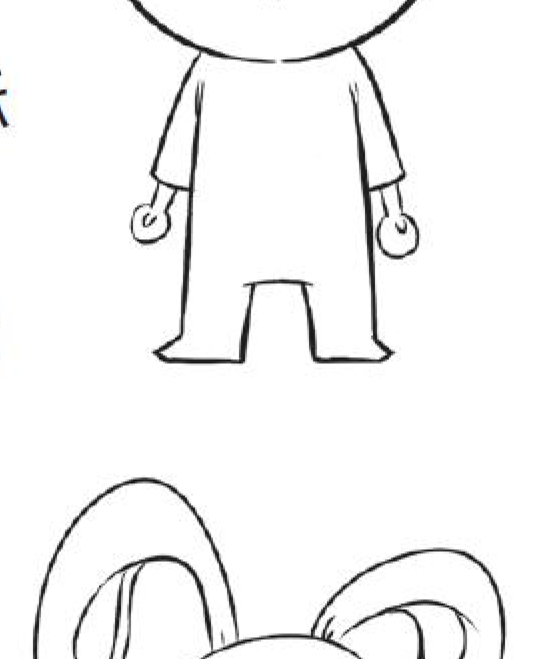
趣谈十二生肖



鼠：C高S低+牛：S高C低

敏锐+毅力

远离小聪明，学会大智慧





虎：D高C低+兔：C高D低

勇敢+谨慎

胆大心细，而非鲁莽/懦弱



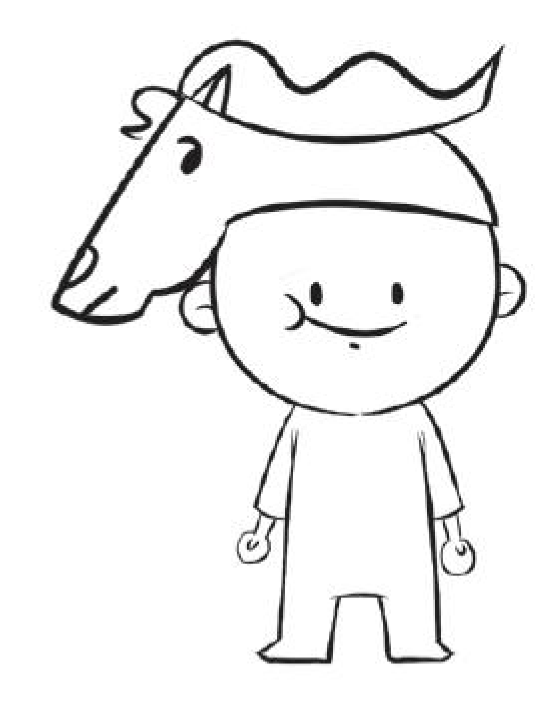


龙：D高I低+蛇：I高D低

刚猛+柔韧

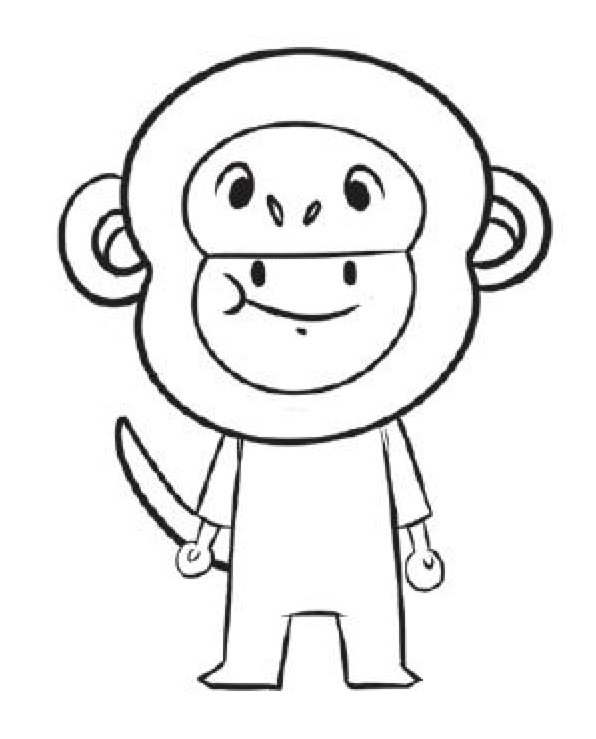
兼顾原则和弹性





马：D高S低+羊：S高D低
主动+耐心
勇往直前，也要审时度势





猴：I高S低+鸡：S高I低
灵活+恒定
有变通，但也能持之以恒





狗：C高I低+猪：I高C低
忠诚+随和
对事坚持，对人包容



第四章

聚沙成塔的力量：

古今团队案例分析





只盯着前面的大米，也许
你就忽略了路边的黄金。

无论是经营事业还是经营人生，我们都知道要用好自己的“员工”，他们可能是你的父母、妻儿、朋友，也可能只是楼下看门的大爷，甚至是你自己。团队的力量有一部分源自1+1+1>3的增益（打配合，做组合），另一部分要看有多少人肯为你的目标出力，出多少力，怎么出力。

对于力量，古人理解得比较简单：那就是力气——我可以多大程度地对环境因素施加物理影响。

对现代人而言，力气只占微乎其微的一部分，更重要的是你调动资源的能力，换种说法就是你的能量有多大。

按照某种理论：你的身价，是你身边最亲密的五个伙伴的平均值。

提升自己有两个常见的途径：第一是踩在别人的肩膀上，不断地换掉身边的五个人；第二是带着身边人一起增值和提升，彼此用好对方的力量，成就共同的事业。

先不对对方进行道德的评判，无论哪一种人，首先是要看懂身边的人，让他愿意和你一起奋斗。

所谓认识，只是知道一个人的名字，而看懂一个人才能真正带来生产力。

“领导”的注意力在哪里，生产力就在哪里。

你愿意花多少时间和心思在他们身上，他们便愿意对你付出多少。习惯于就事论事的你，有没有开始注意“人”呢？千万别为了前方的大米，而忽视了身边的黄金。

所谓借力，有时候对方不一定和你有交情，但却能为你所用。

其实生活中我们经常会利用到团队的力量，而完全不自知。

衣食住行，我们样样都离不开别人的配合。



人生处处竞争，难免组团打怪

买衣服或者买菜，我们经常唱红黑脸，还会团购；出去吃饭，可能会拼桌；租房子有可能会合租，买房子要加入业委会；旅游会参加旅行团或者联络几个“驴友”；就连捐钱，我们都会通过一些慈善组织，保证自己捐出的钱会通过合理的渠道，真正落到实处。

团队无处不在



最厉害的是，一家三口，只要能争取到第三个人的支持，就意味着你取得了“一边倒”的胜利。

在一家公司，身边的同事，不管是平级还是上级，都是你的团队。如果能善用团队的力量，工作就能获得事半功倍的效果。

从古到今，那些为人所称道的丰功伟绩，都少不了一个卓越的团队。

汉代第一团队

汉武大帝成就了中华民族的一个辉煌时代，也是第一位拥有自己年号、威扬四海的皇帝。江山代有奇人出，为何唯独他能独领风骚呢？

因为在他麾下，拥有性格迥异的各种人才。

汲黯篇

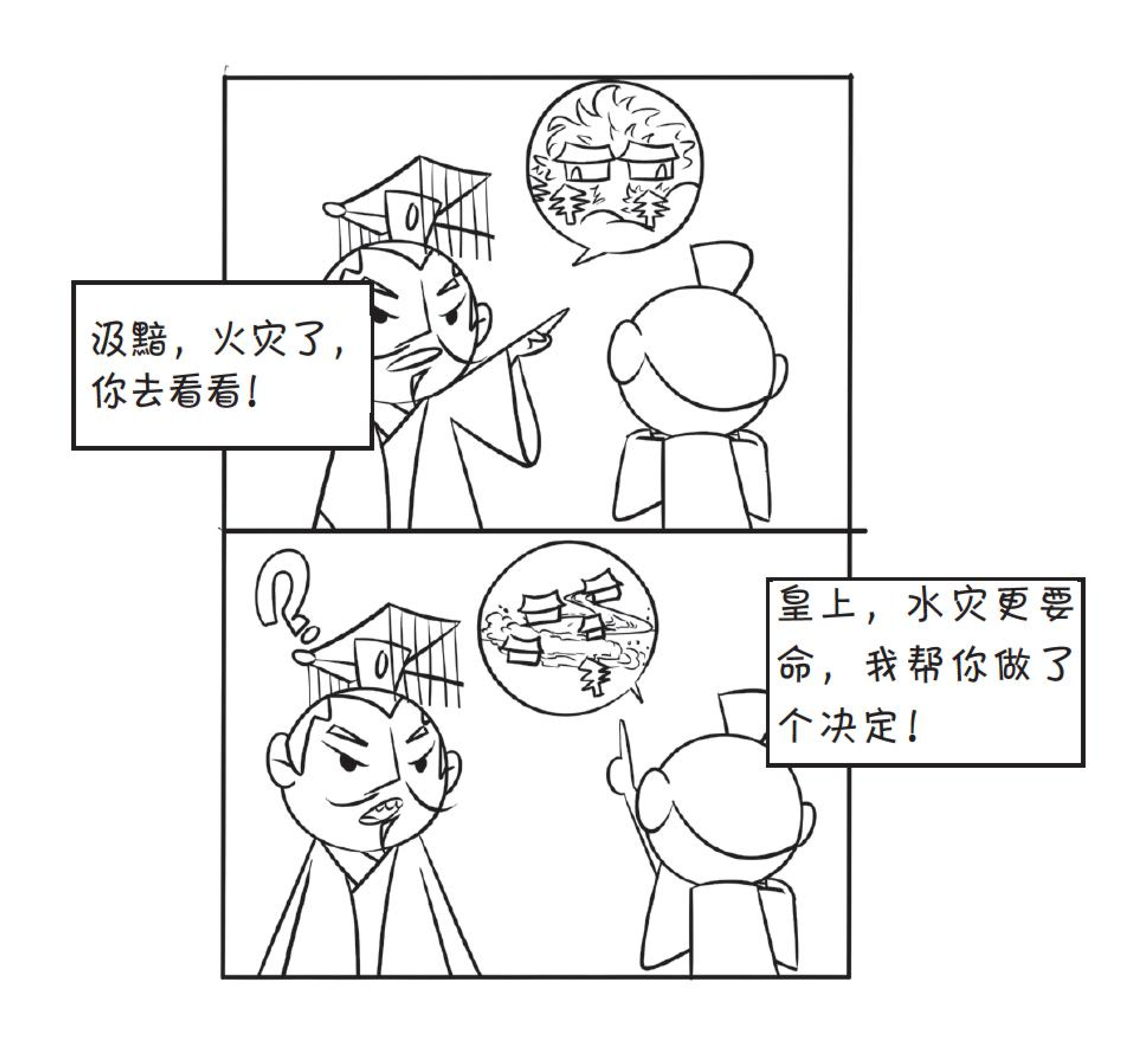
汲黯在历史上是一个很著名的“牛人”，用现在的一个词形容他就是很“酷”。

1.擅作主张

一次，南方越族的两个部落打群架，非常不安分，汉武帝命令汲黯前去了解情况。汲黯中途走到吴县，又折回来，煞有介事地对汉武帝说：“这种小事，我们根本不应该去理会。抓大放小，我们应该把有限的精力放在大事业上。这次我们理会了，以后这种麻烦就将源源不断。”

这并不是他唯一一次擅自帮君主下决定。还有一次，河内郡发生火灾，据闻非常严重。于是汉武帝叫汲黯去视察。汲黯这回倒听话，乖乖地去了。过了一段时间后，汲黯终于捎信回来：“报告皇上，火灾的事情不用担心。一户人家锅里煲着汤，一时没看好，就烧了起来。但另外还有一个更重要的情况，我经过河南郡的时候，发现那里的老百姓饱受水灾，灾民无家可归、流离失所，甚至发生人吃人的恐怖事

件。情况迫在眉睫，我就自作主张，代表您颁了一道圣旨，命令当地粮食局打开仓库，发放救济粮。这是不得已为之，臣愿承担后果。”



像汲黯这种人，他做事一心为了快速达成目的，往往能推动一些事情尽快解决。但他眼里只看到事情本身，却看不到人与人之间的互动艺术，经常把汉武帝气得想把他就地正法。

2.痛斥皇帝

匈奴浑邪王率众来归降汉朝，汉武帝下令征发两万辆大车去接他们。长安府没钱，于是向老百姓借马，老百姓就把马藏

起来，结果马没有凑齐。汉武帝大怒，想杀了长安令，人都押到了法场。汲黯听说，拍案而起，他冲到汉武帝面前说："想那匈奴，屡屡挑衅，现在他们被打败了，跑来投降，最多让个县官去接收一下，何至令天下骚动，罢獘中国，而以事夷狄之人乎。"

这一番话，让汉武帝心里很堵。不过，他还是坚持要"摆阔"。到浑邪王真来投降的时候，长安百姓与商家借口"观看朝仪"，实行罢市的抗议，这是一次很大的社会动乱，其后遭到汉武帝的残酷镇压，抓了500余人准备正法。

汲黯当时正患病在家，连忙让人抬着他去见汉武帝，说："汉匈连年交战，死了多少人，花了多少军费？皇上您不把投降的匈奴人发配给死难者家属做奴婢也就罢了，反而拿国库里的钱赏赐他们，征发良民侍奉他们，把他们宠得像天之骄子一样。如今还要杀掉犯法的这500人，这不就是俗话说的'庇护了树叶却伤害了树干'，得不偿失。"汉武帝又是照例沉默不语，偷偷在背后发牢骚："很久没听到汲黯说话，如今又开始胡说八道了。"

这一番话，真正触及了汉武帝的痛处，结果险些杀掉汲黯，但当时正逢"大赦"，汉武帝免了汲黯的官，汲黯于是归隐田园。

东方朔篇



东方朔，我国相声艺术界把他奉为祖师爷。他在汉武帝手下时，以幽默滑稽的谏言而著称。说起他的神奇事迹，不胜枚举。但是历史学家班固却认为，其中大部分事迹都是东方朔本人自己爱吹嘘，在街头巷尾哄着一群孩童玩时捏造出来的。而这些孩子们呢，又兴致勃勃地为他做了传播。从这点上说，东方朔对于推动相声艺术的发展的确发挥了一些作用。

1.戏谏皇帝

汉武帝有段时间醉心于研究长生不老之术，臣子虽有不满，但汉武帝屡劝不听（总不能直接跟他说，您就放弃吧，迟早都要死）。

有一次，汉武帝对大臣们说："我觉得《相书》上有一句话是很对的，'人的人中如果长一寸，就可以活到一百

岁’。”下面肃立两边的文武官员一齐鸡啄米似的点头称是，只有东方朔哈哈大笑起来。汉武帝面露不悦之色，问：“爱卿为什么要笑朕，难道朕说得不对吗？”

东方朔摇头说：“我哪里是笑陛下呢？我是笑彭祖面长！”汉武帝不解地问：“彭祖面长有什么好笑的呢？”

东方朔说：“传说彭祖活到八百岁。如果《相书》真的很准的话，那么彭祖的人中就应有八寸长，而他的脸就该有一尺多长了。想到这儿，我怎么能忍得住不笑呢？”

汉武帝一听，也不禁大笑起来，意识到自己的确是有点不着调，此后追求长生不老的行为也有所收敛。

从这些记载中，我们也可以看到东方朔这类人的性格特点，那就是他们很善于制造欢乐和谐的气氛，从而化解矛盾，但偶然也会做出一些不靠谱的事情。

2.浪漫不羁

历史记载东方朔一年娶一个老婆，而且在这一年之中，对一个老婆爱得死去活来。来年呢，又换一个。《史记·东方朔传》记载：“取少妇于长安中好女，率取妇一岁所者即弃去，更取妇。所赐钱财，尽索之于女子。”他这样快乐地度过了一生，但终其一生，并没有轰轰烈烈的政绩，官位也并不高。朝堂里的官员都非议他“说的比做的多”。

东方朔临终时，规劝汉武帝说：“希望陛下远离巧言谄媚的人，斥退他们的谗言。”汉武帝由此叹道：“如今回过头来看东方朔，仅仅是善于言谈吗？”过了不久，东方朔病故。

卫青篇



若论汉武帝时期最具分量的重臣，卫青当之无愧。军事上，上至李广这样征战多年的老将，下至普通士兵，都由衷地叫他一声“大将军”；政治上，他是国家的支柱，是仅有的几个能影响汉武帝决策的人之一；人格上，他为人低调谨慎，不但永远不会引起皇帝的猜疑，甚至皇上都怪他和自己不够亲近。卫青的优点可以总结为：有真才实学，低调又谨小慎微，不居功自傲，极力扮演好自己的角色。

有几件小事可以看出卫青的性格特点。

1.宽容谦虚

卫青的声望如日中天的时候，三公九卿以及属下都对卫青躬身奉承，只有汲黯用平等的礼节对待卫青。有人劝汲黯说：“朝野上下的群臣全都居于大将军之下，大将军地位显赫，您必须下拜。”汲黯说：“以大将军的身份而有长揖不拜的平辈

客人，大将军难道就不尊贵了吗？”卫青得知，越发觉得汲黯贤能，多次向汲黯请教国家和朝廷的疑难大事。而卫青这样做也反而使他自己从此更加受人尊重。

2.谨慎稳妥

在一次卫青率领的战役中，右将军苏建和前将军赵信与匈奴打了一场遭遇战，汉军死伤惨重。苏建突围逃回，赵信本是匈奴降将，兵败后就又回到了匈奴。

在讨论如何处置苏建弃军而逃的罪过时，有人建议将他斩首以建立大将军的威严，有人认为苏建是尽力而战的，不应斩首。卫青认为自己身为皇亲国戚，没有必要再建立威严；自己本有权力可以处决部将，却不能擅自斩杀。他要做一个身为人臣不专权的榜样，于是把苏建用囚车送回长安由皇上处理。汉武帝赦免了苏建的死罪，令其缴纳赎金后贬为平民。

3.宠辱不惊

后来，汉武帝对霍去病恩宠日盛，霍去病的声望超过了他的舅舅卫青，过去奔走于大将军门下的许多故旧都转到霍去病门下了。卫青门前顿显冷清，可他不以为然，认为这也是人之常情，心甘情愿地过着恬淡平静的生活。霍去病与舅舅卫青的关系一直很亲近。

卫青谨慎宽厚的性格固然成就了他一代名臣的声望，但同时由于他平素不爱跟国君亲近，很少评论朝政，在没有战争的年代，便渐渐被汉武帝所遗忘，逐渐退出政治舞台。

张汤篇

汉武帝时期，国家尽管看上去一派祥和，但实际上当时对外与匈奴连年征战，在内是外戚与重臣之间残酷的倾轧斗争，政治局势布满阴霾。严官酷吏在汉武帝手上，是非常重要的工具。当时最著名的酷吏是张汤和赵禹。

1.幼年审鼠

司马迁在《史记·酷吏列传》里记载了这样一件发生在张汤幼年时的事。





小时候，张汤看守的肉被老鼠偷了，父亲大怒。
张汤想办法抓到老鼠，并开设公堂审理。

张汤出生于法治之家，他的父亲就是当时长安的治安官。有一天，他父亲发现厨房里的肉被老鼠偷了，于是责怪张汤看管不力，用竹条收拾了年仅几岁的小张汤。倔强的小张汤当天掘地三尺，硬是把偷肉的老鼠抓住，找回了肉。这还不算，他并非出口恶气把罪魁祸首老鼠一杀了之，而是一本正经地自

设公堂，传布文书，刑讯定罪，最后宣读判决，将老鼠处以极刑，磔（zhé，古代一种酷刑，把肢体分裂）于堂下。担任公职多年的父亲见到这一情景，大为惊讶，从此发现了张汤的天赋，让他作为助理代案，专写司法文书。

2.建立法治

张汤最大的贡献就是根据汉武帝政治的现实需要，和赵禹共同制定修改各种国家律令。其律令的共同特点是“务在深文，拘守职之吏”，即务必使法令严峻细密，对任职官吏尤为严格。这使得文景盛世以来宽厚立法的趋势被逆转，汉法的发展从此苛化。此外，张汤上书请求选派儒家博士为廷尉史，辅助自己办案，从此狱吏断案，多应朝廷旨意，附会古人之义，史称为“春秋决狱”。这既促进了法律儒家经典化的过程，也是两汉经学的开始。后来张汤又负责铸造钱银，监控盐铁，用无懈可击的管控巩固汉武帝的统治。

3.张汤之死

因为张汤执法过于严格，结怨太多，最后他也成了汉武帝平衡各方力量的牺牲品。赵王刘彭祖率先指控张汤与其下属鲁谒居合谋危害国家。本来只是一件小事，但由于张汤一贯严苛不逊，凡事不留余地的为人处事风格，导致丞相府的三位长使趁机报复，联名申告。最后鱼死网破，张汤自尽。

值得一提的是，张汤死后，家中一贫如洗。他的母亲更是故意不给他置办好的棺材，她说：“张汤作为天子的忠臣，却被污蔑而死，怎么厚葬？”天子听说以后，感叹道：“这么得

理不饶人的母亲才能生出那样的儿子啊。”心下内疚，于是诛了三长使，赐丞相自杀。

一方面，张汤虽然从政数十年，一度掌控全国财政大权，但从不贪污索贿，以致家中如此清贫，真是难能可贵，在这一点上足为廉洁表率。

另一方面，他的不懂变通恶化了团队内部的矛盾，甚至死后也没放过团队中人。这是思维缜密、严守信条的人缺乏弹性走向极端的一面。

值得一提的是，张汤的好友，同为酷吏的赵禹在张汤死后，吸取了张汤的教训，一改以往“酷急”作风。晚年他奉行“治加缓，而名为平”，在一片酷吏的杀罚声中反而有了“据法守正”的好名誉，也得享天年，终老于故土。

名臣汲黯敢公然违抗君命，在他眼里，只有客观事实，没有人情世故和规矩。

相声小品的祖师爷东方朔一生都以哗众取宠的方式来影响着天子，笑声中的讽刺，看似轻松却又饱含深意。

尽管没有霍去病单骑挑营那样的英雄传奇，但卫青仍然以其与战士同甘共苦的品质和用兵的高安全性而成为汉代士兵心目中不可撼动的唯一“大将军”。

张汤5岁已经展露出严格执法的天性，一丝不苟的工作和清廉的作风却换来了“酷吏”的名声，这与他性格中过于“僵硬”，只有规条没有弹性不无关系。

如果我们回忆一下前三章的内容，不难发现，其实汲黯颇有女王D的那种强势，连皇帝都不放在眼里；东方朔的喜剧天赋和戏剧性不逊于段子手I；卫青就像贤妻S一样稳健，并且奉献；张汤如老干部C一般坚守原则。

汉武帝所用之人，大体可以分为四类：一是名帅良将，以卫青、霍去病、霍光为代表；二是谋臣策士，以主父偃、董仲舒、公孙弘为代表；三是严官酷吏，以张汤、赵禹为代表；四是谏臣诤臣，以汲黯、东方朔为代表。这是从功用上来区分的。

这些成员同时又在历史上以各自鲜明的性格而留名。

从成员性格来看这个团队的组成，又可以分成另外四类：

一是严肃果敢型，如强硬派谏臣汲黯，内控专家董仲舒（正是他强势推行“罢黜百家，独尊儒术”）；

二是冒险活跃型，如滑稽的学者东方朔、能诗善赋的大文学家司马相如、勇于冒险的“西域第一使节”张骞以及速战速决的“战神”霍去病；

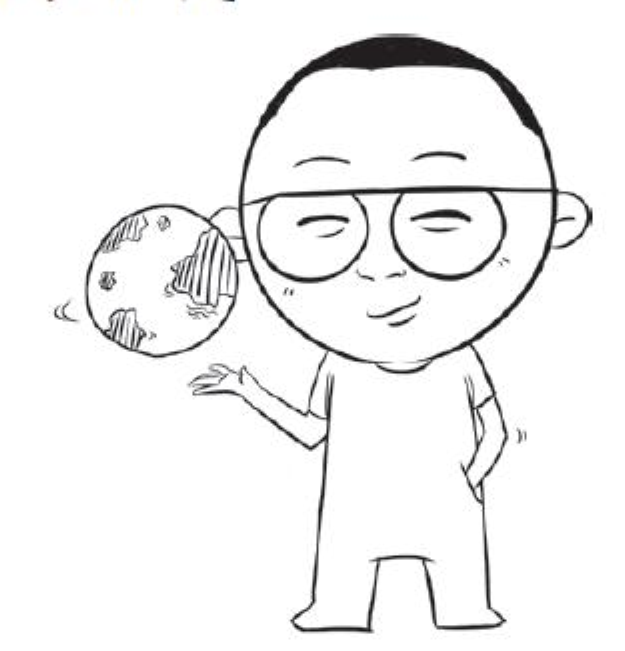
三是老成持重型，比如“第一重臣”卫青，以中规中矩的用兵以及宽厚谨慎的为人，成为朝堂的基石和定心丸；

四是严谨缜密型，如诡计多端的主父偃、律例严苛的张汤和善于理财的桑弘羊。

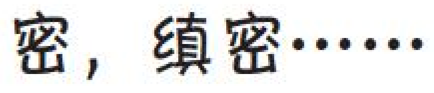
这四种类型的人各有长短，在不同时期的不同领域都能发挥自己的独特作用。

现代“第一团队”

我们的梦想是……



复杂的事情要用复杂的程序来解决，缜密，缜密……







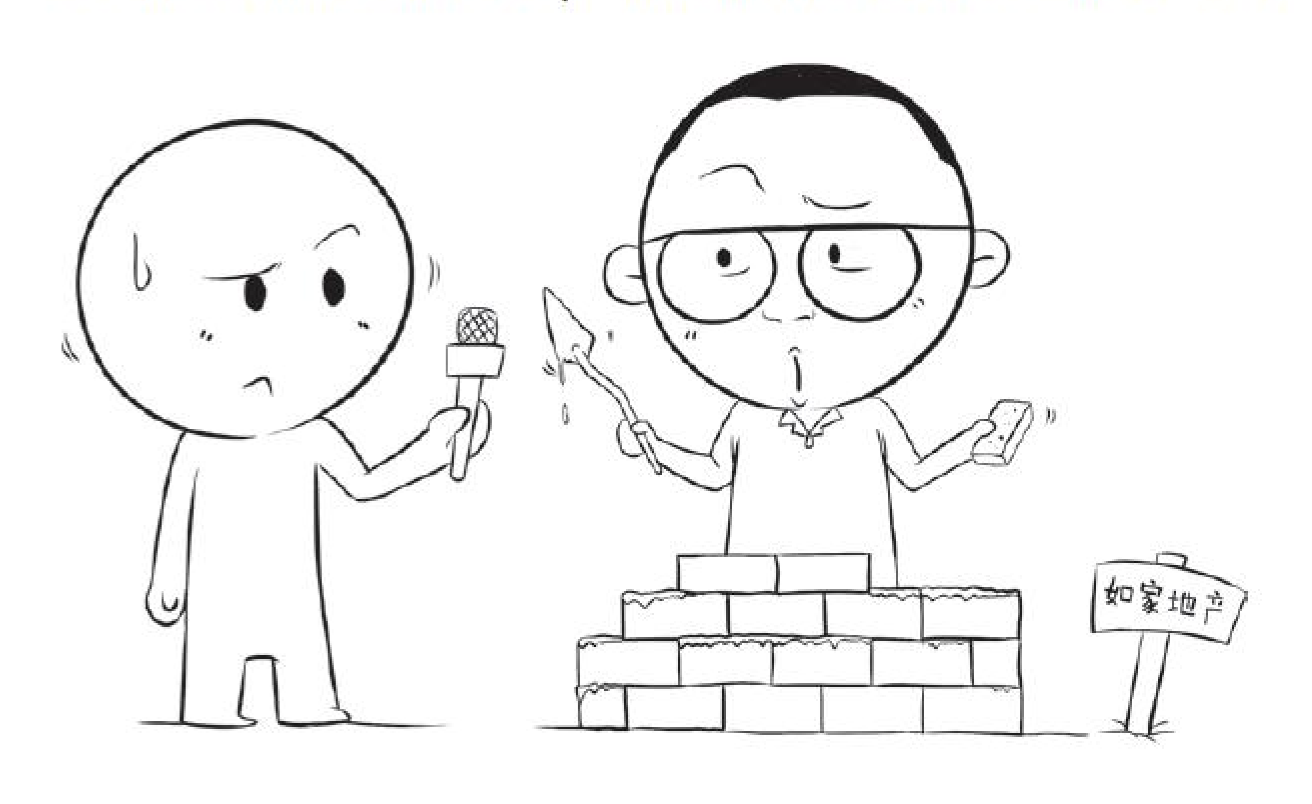
其实我们历代都不乏像汉武帝那样高效的团队，它们都是能左右历史的，在君主集权下，集政治、军事、经济于一体的组织。而在当今全球一体化、自由竞争不断深化的商业战场上，有更多的竞争机遇和不可控因素考验着每一个团队。眼下中国已经是世界中心之一，受到瞩目的企业不胜枚举，企业家巨星也是非常多。但有四个人一直在中国企业界中有着特殊的江湖地位。十年前，他们在三年时间内先后把两家公司做到在纽约纳斯达克上市，被称为中国的“第一团队”。

有这样的四个人一起出来干事业：一个是能言善辩、极富行动力的创业家，一个是野心勃勃的银行家，一个是思维缜密的计算机程序员，一个是循规蹈矩的国企经理。这四个人，组成了江湖传说中的“第一团队”。

他们的名字也许不一定家喻户晓，但是提及他们创办的两家企业，大家一定都不陌生：携程网、如家连锁酒店。四个合作者在三年的时间里把这两家公司做到在纽约纳斯达克上市。这个辉煌的纪录尽管已经过去很多年，但至少在今天我下笔之前，还没有被任何团队、任何英雄超越，故“第一团队”之美誉，当之无愧。

如此辉煌的战绩，只是因为他们善用团队力量，在不同阶段发挥了不同团队成员的优势。

谈什么商业模式，说说我的创业故事吧！



如果四个人一起来创办一家公司，只有你一个人是全职，其他三个人是兼职，在这样的情况下你还愿意一起来创业吗？

公司做起来，眼看马上要上市的时候，整个管理层提出一个要求：为了适应变化，你必须要从CEO的位置上下来。请问这样的情况你会接受吗？

这两件事情就同时出现在一个人身上，他叫季琦。

季琦是一个非常能言善辩的创业者。他先创立了携程，当携程上市之后，又开始跑到北京去创办如家。如家上市之后，他成立力山投资公司，并建造了X2创业园区和汉庭连锁酒店。由此可见，“创业”这个东西是他最大的专长。

季琦很有激情，能把所有人都拉过来，组建成一个团队。在初级阶段，企业发展大都是从没有模式开始，蹚出一条血路的。有人采访季琦：“携程的商业模式是什么？”季琦说：“谈什么商业模式，听一听我的创业故事吧。”对于季琦个人来讲要找创业感觉，要关注人。如果公司持续经营的话，他就

有机会用源源不断的创意带领这家公司创造各种新闻传奇，但是不一定能带领公司稳定地实现升级和扩大。



公司什么模式都没有，团队里需要有人把旗子竖起来。可是，当公司发展到一定规模的时候，组织的条理性、模式的科学性以及体系的力量就会逐渐凸显出迫切要求。

这时候另外一个人的作用就凸显出来了。这个人叫梁建章，聪明绝顶的梁建章十五岁就已经考入复旦大学，曾在美国著名的甲骨文软件公司就职，是绝对符合现代标准的职业精英。

正是他开启一个首创，把ISO9000直接从生产性行业放到服务性行业上，并且为携程中一线服务人员制定了34项定性定量项目评估指标，在每周管理例会上评估，实现了高标准、严要求。同时实现携程接电话平均每个电话由240秒硬生生降到180秒。这意味着什么？以前企业要花费400万元的电话费，现在只需要多少？300万元！省下了100万元。

此外从管理成本的角度，管理300人的难度跟400人的难度，就是3倍跟4倍的关系，甚至远远不止——别忘了他们彼此之间还要沟通互动。

降低成本是企业运营获得优势、在竞争中能够获胜的关键

所在。携程、如家的精细化管理和运营是强大的竞争优势。

梁建章最厉害之处在于设计和运用体系。可是抱歉，虽然引入了体系，建立了一定的商业模式，但在商场上实现功成利就还远着呢。



当这一套无法再继续将企业效益放大的时候，团队中另一个成员的作用就开始占据主导地位。这个成员引入了资本模式，他就是沈南鹏。

沈南鹏有在华尔街工作八年的经验，他在团队里就只琢磨资本运作和收购的事情，先是拉些小钱进来，再用这些钱收购行业中做得比较好的同行。然后综合指标一拼，订房订票合在一起变第一，做出让华尔街很喜欢的报表，一下子就上市了。然后几个原始股东都开始转让股份，大笔的资金迅速流入口袋。

沈南鹏是一个目的性很强又直言不讳的人。他被媒体广泛传播的最有名的两句话：

第一句话是："我做公司的第一天就要把它卖掉。"

第二句话是："携程和如家做得最对的一件事情就是请走

季琦，不让他当CEO。”

沈南鹏做事之决绝，是成就携程和如家传奇的一个关键。

携程上市之后，以上这三个人都陆续卖掉了手上持有的股份，转向其他目标了。这时，谁来长久地主持携程的大局呢？



我愿意在携程待一辈子！

这个人叫范敏。千里之行，始于足下；巨宇大厦，立于基石。范敏有在酒店工作十五年的经验。他认为旅游行业是一个伟大的行业，是一个值得稳定下来耕耘的行业。他说：“我愿意在携程待一辈子！”

看看上述沈南鹏和范敏两个人的不同之处：沈南鹏是做企业的第一天就要卖掉它，变现越快越好，赚钱越多越好；范敏是愿意在这里待一辈子，待越久越好，公司越稳定越好。小人同而不和，君子和而不同。季琦、梁建章、沈南鹏、范敏这四个人性格特质各异，他们在企业发展的各个阶段，扮演不同的角色，发挥不同的作用。

我们可以看到在这个团队运作过程中，虽然每个人身上都有DISC的四种特质，但又各不同：

季琦真的很好地应用了I，为了梦想始终充满激情并有效地调动他人，激励团队；

梁建章用自己的C，为企业建立规范和系统，让企业的卓越可以被复制；

沈南鹏清醒地利用自己的D，带领企业赢得百米赛跑；

而范敏则用好了自己的S，带领企业稳步踏上马拉松的征程。



风雨同路，只因能够彼此包容。

博大的胸襟犹如一把大伞，麾下的多元化因素可以平衡地共存，并且清楚他们的优劣，能够有效地沟通、适时地调用。

对于每一个企业管理者来说，你要思考的问题是：

你有没有能力识别多元化人才；

你有没有办法把他们用好。

练习：

1. 写出你身边关系最密切的5个人，并且思考：我真的了解他们吗？

2. 写出每个人的行为和性格特质，他们更像季琦（I）、沈南鹏（D）、梁建章（C），还是范敏（S），抑或兼而有之？

3. 你自己又更像谁或更赞同谁呢？

4. 回想一下，你曾经因为了解他人而进一步善于利用他人吗？

一开始商量折腾如家的是三个人，一个是季琦，一个是梁建章，一个是沈南鹏。想法是季琦提出来的，梁建章和沈南鹏都同意，范敏专注于管理携程，就没有参与。所以当时如家的股份只属于三个人，就是季琦、梁建章和沈南鹏。季琦真的了不起，北京王府井饭店的地下室熬了一年半，做出来第一个店，建立了样板。然后季琦把它交给沈南鹏，策划上市。

如家上市了，我们来猜猜谁的收益最大，是季琦还是沈南鹏？季琦做起来的项目——劳苦功高，沈南鹏做的资本上市——收益呈几何级数增长，那么谁应该分到最多的钱？

结果赚钱最多的是梁建章。梁建章一分力气都没用，为什么他依然拿着最多的分红？原来，在如家中，梁建章和他太太投入的资金最多，因此两人股份相加，在创业同伴中持股最多，沈南鹏则紧随其后。梁建章夫妇在如家收益最大，这看似蹊跷，但当初人家投资的风险也要考虑到的啊。

一个团队只能比较但不能计较，这样才能找到优势，彼此变为君子。很多时候，一开始大家同甘共苦，做到后面就吵翻天。从古到今，可以共患难不可共富贵的故事比比皆是。原因

在哪里？就在于一开始大家往往都是用江湖的方式进入，最后却总是以商业的方式决裂。因此从第一团队身上，我们首先可以照搬现学的是，如何设置退出机制。用商业的方式进入，最后用江湖义气的方式默契地退出，所谓先小人后君子。每一个重要的股东和骨干都要有相应的退出机制，制定明确的游戏规则，这样就是君子的游戏而不会变成小人的争斗。



用商业的方式进入，最后用江湖义气的方式默契地退出。



第一团队这四个人，尽管创业过程波折重重，但从来没有人听到过他们之间彼此指责。因为他们有个内部协议，那就

是：对外绝对不能讲四个人之间的事情。可是这四个人有没有矛盾呢？怎么可能没有？一个人讲话快一点也会咬到舌头，动作快一点，也会有打到自己的时候。只是说这个冲突是建设性的还是破坏性的，彼此间的沟通是在说服还是在交流，这才是真正的区别。但化解矛盾的基础就是：明确的游戏规则，以及彼此共同遵循的默契。

《老子》有言："知人者智，自知者明。胜人者有力，自胜者强。"这是知人的道理。善任的方面也有两句话，第一个是选贤与能，第二个是讲信修睦；意思就是，选择贤能的人组建团队，发挥各自所长，更重要的是组成团队之后，大家彼此要充分沟通。

知人包含两个层面，一是对自己的了解，二是对别人的理解；善任也包括两个层面，一是把一个人放对位置，二是一群人在团队里有互动。那么，想一想，携程、如家的这四个创办者有没有做到？

现在这四个人都在干些什么？季琦又创立了一个新的酒店品牌叫作汉庭，一开始定位比如家高一点点，后来又做了区分，全季酒店和汉庭快捷——有看到吗？他是一个如此狂热的创业者，此外他还有一个工业园在运作。

梁建章呢，携程逐渐扩张，需要一个思维缜密的人来把控全局，所以携程又把他拉回去，全盘管理。沈南鹏在做什么？红杉资本的合伙人，继续运作着他爱好的资本。范敏则继续待在携程旅游做总负责人，反正这是值得待一辈子的公司。大家看，每个人都知道自己的优势和极限在哪里，才能放对自己的位置。

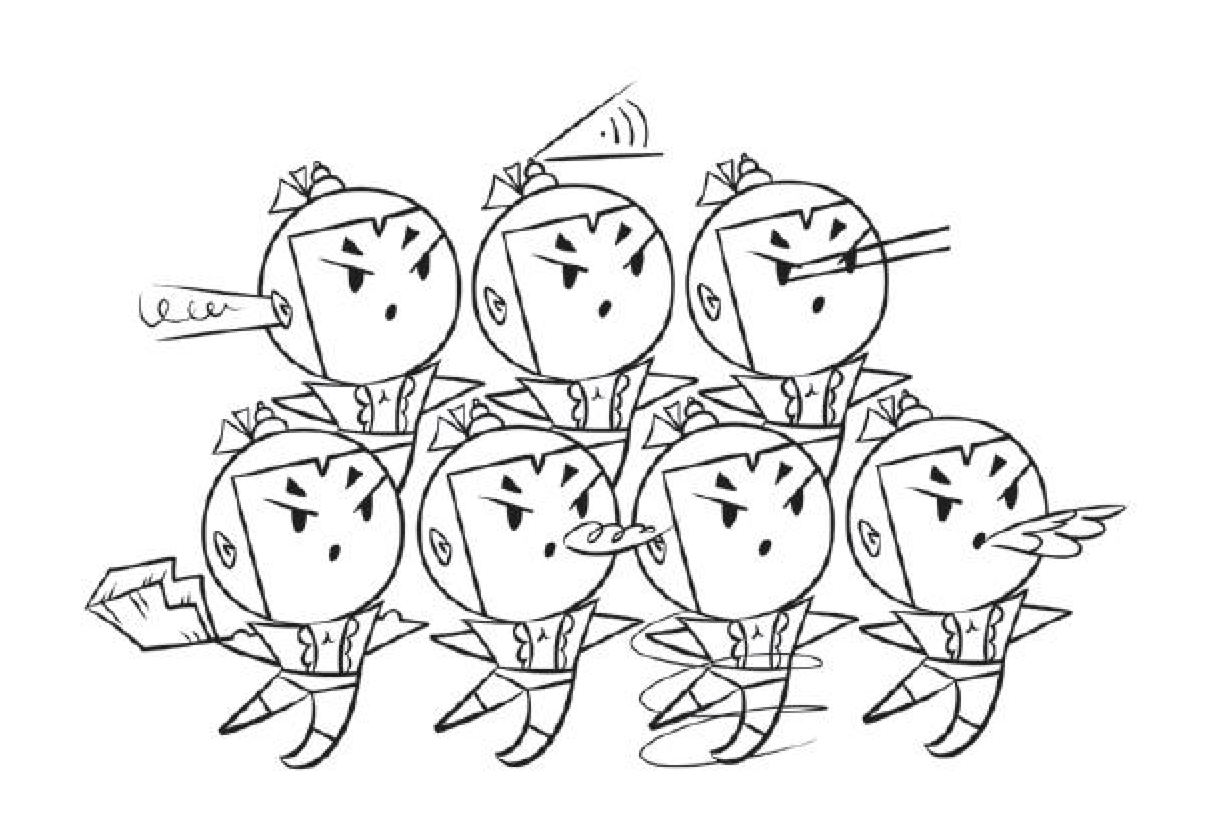
携程的第一团队目前的实力已经布局到全球，从酒店、民

宿、短租到游轮、租车、航空、旅游资讯，只要你能想到的旅游项目，都已经和携程脱不开关系。

这四个人，其实和当年汉武帝麾下的第一团队多少有些神似。沈南鹏的果敢决断，不亚于汲黯（女王D）；季琦的创意与胸怀，可与东方朔（段子手I）媲美；梁建章的规范与体系，张汤（老干部C）想必也会深表赞许；而范敏和卫青（贤妻S）一样，都属于稳守江山之人。从中我们可以看到团队中的风格特质搭配。

围绕团队的性格说了很多，下面就以三大要点来概括总结。

要点一：一个团队中包含多种性格角色。不同性格特质在团队中发挥着不同的作用，团队的力量来自差异性。管理者应该看到这种力量并加以培养和利用。



民间传说里有很多很厉害的团队，比如“葫芦娃兄弟”——每个人都有自己的“一技之长”，关键时候便能发挥作用。

要点二：持续高效的团队运转依赖明确的游戏规则，共同

的默契和稳定安全的沟通机制。因为性格、行为作风的差异，团队成员之间很可能会出现摩擦与冲突，从而影响彼此的绩效，甚至影响团队的稳定性。管理者应该采取有效的体系来预防这些情况的出现，而不是等待一些矛盾出现后，才做出积极应对，这往往难以抵挡大堤崩溃。

最近我在处理一个具有代表性的案子。

六合公司的高管团队有四个人，其中老大是董事长兼总裁，也就是老板。下面三个副总裁分管不同模块。张总负责人资、财务、法务等部门。

有一天，老板直接找到招聘经理小陈，跟他说："你秘密给我招一个财务总监，谁都不许说，要保密。"招聘经理立即执行，很快就招到候选人。可老板转头不经意又跟张总讲了这件事。张总勃然大怒："好啊你个小陈，居然敢瞒着我？那是不是以后公司进什么人我都管不着？"

后来公司为上市瘦身，进行裁员。人力资源要带头裁掉一人，张总就大笔一挥把表现不错的小陈裁掉了。

老板得知后，恼火至极："因为执行我的指令而被你报复，你这是让我颜面无存啊，以后还有谁敢听我的话？

两人本没有实际的利益冲突，但因为一件小事，就产生不可弥合的裂痕。

分析起来，老板在保密工作上的双标坑了小陈，张总也过于紧张和心胸狭隘，但归根结底是两人之间缺乏明确的游戏规则。如果老板想越过高管直接调用员工时，应该遵循什么规则呢？双方缺乏默契和基本信任，没有沟通到位。

如果老板多说一句："因为我太着急，你也忙，就直接

让小陈先处理了。也是我让小陈先不跟你汇报的，你可别介意。”那么张总即使怀恨在心，也不好再对小陈下手。

如果张总多说一句：“那下次再有类似情况，您还是提前知会我一声，我希望先了解到候选人的简历。”那么老板也会接收到张总的不满，从而有所反省。

经营一家公司会有无数事务，说不准什么事就会造成与上述案例类似的后果。因此先做好约定，或者及时补充约定，显得尤为重要。

要点三：在团队中，需要基于现实状况做出适当调整。一是根据他人特点，调整自己适应他人，在团队中不同性格的成员之间，达成沟通的默契；二是根据工作需求，控制好自己的情绪，更好地扮演自己在团队中的角色，而不是以天生个性为借口，意气行事。



前一秒被老板骂，乌云盖顶，后一秒见客户立即要调整成阳光灿烂。

《西游记》中的唐僧团队



比起三国时期的刘备团队，西游记里的唐僧团队要更复杂一些。因为他们部分团队成员在进入这个团队之后，为了要实现团队的目标，而做了一些性格上的调适。从做好事情的角度来看，唐僧团队有不一样的探讨价值。



沙僧是无可争议的S，打破一个琉璃盏，就被贬去做妖精，但他居然就含着泪水带着期待去了，潜水两百年，丝毫没有怨言。进了团队，也老老实实就当了个地位还不如白龙马的挑夫，坚守岗位直到最后一刻。



老猪当选“最佳情人”奖绝不是浪得虚名，在天上敢调戏嫦娥，到地上对高老庄小姐情深一片，任劳任怨，充分发挥了一个高l的充沛情感和影响力。



进团队之前，孙悟空是最喜欢耍权威又最蔑视权威的人，当官要做齐天大圣，一言不合就大闹天宫，偷了仙丹还不行，非得要踢翻丹炉才罢休。



唐三藏作为一个出家人，自然是慈悲为怀，每日坐定念经，就算是不小心踩死一只蚂蚁，也要内疚超度，可算是一位出类拔萃的高僧。

但是在他们组成团队之后，因为每个人在团队中角色和职能的不同，有些成员需要做出调整。

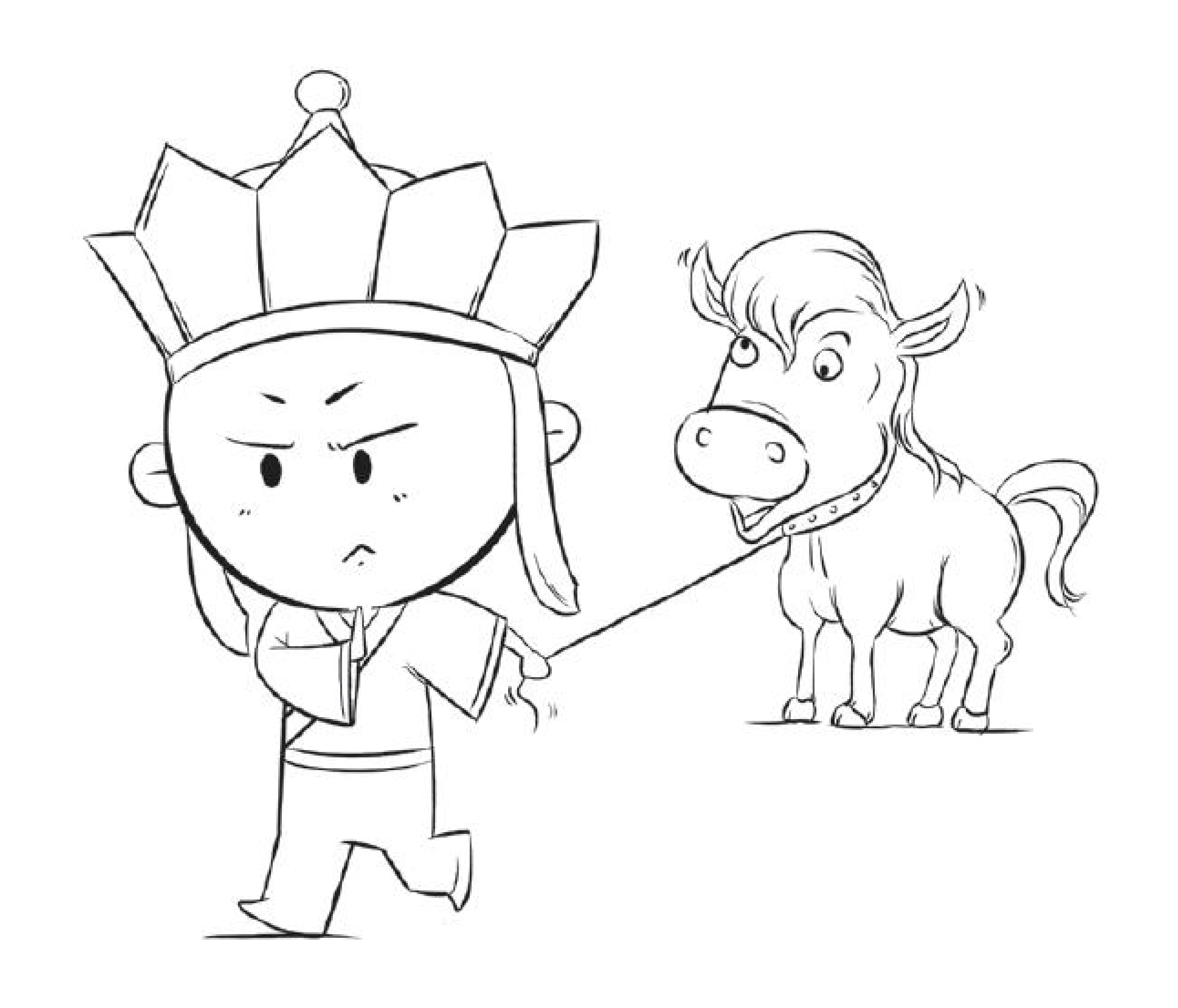
比如大徒弟孙悟空。



在进入团队之后，孙悟空担任了技术总裁的职位，负责探路、分辨好坏真假等技术性问题，这迫使他变得更注重细节，更具怀疑精神，也更谨慎起来，不再随心所欲、桀骜不驯。当然，在转变的过程中，他也尝过苦头。

而另一位做出改变的就是团队的最高领袖——唐三藏。





看过电影《大话西游》的读者，应该记得很清楚，唐三藏本来婆婆妈妈的，饱受徒弟的欺凌。可是到了影片结尾，唐三藏却摇身一变，成为话语简洁有力、极具权威的高D。

电影的这种解构并不是完全无厘头的。

唐三藏原来只是一位与世无争的和尚，追求的是自我修行，普度众生。

后来因为有取经的重任在身，他必须带领整个团队去达成目标。这种情况下，他不得不学会坚持、推动和果断。

孙悟空心心念念他的花果山，猪八戒吵着要回高老庄，沙和尚只知道跟着他好重回天庭，只有唐三藏“一定要”达到目的，去西天取经，一直把握着方向和信念。此外，为了更顺利地达成目的，唐三藏还表现出了高D，为达成目的愿忍辱负重——有后台的妖怪一律照顾关系。

为什么猪八戒和沙和尚不用做调整，而孙悟空和唐三藏就必须要呢？

其中关键就在于职位的高低以及职能的含金量。

孙悟空和唐三藏，在团队中属于中高层，自然要做出更多的牺牲和调适。而基层的那两位，压力小、动力也小，可以随着自然天性走。



行为习惯是长期养成的，孙悟空固然被紧箍咒牢牢地限制住，但回到我们的现实生活中，要想不被时代抛在后面，谁又不是戴着紧箍咒前行呢？

我们再回想下，孙悟空不在的日子里，猪八戒被暂时提拔为“大师兄”，但是因为平时就没有为这个职位做好准备，因此力不从心，闹出很多笑话来，甚至有时还不如沙和尚靠谱。



因此，如果你正在埋怨自己已经很久没有升职，不妨先想想自己是否已经做好升职的准备了。

一个好汉三个帮。

没有完美的个人，但有完美的团队。

在竞争激烈的丛林中，唯一的生存法则就是善用团队的力量。

但是，一群人简单地聚集在一起只能叫团伙。

那么，怎样的一群人才是真正意义上的团队呢？这并不完全取决于你们是不是一个单位的，或者是不是存在共同的利益。真正的团队应该满足以下三个要件：

（1）共同的愿景；

（2）确定的运作机制；

（3）各司其职的角色分配。

一个和睦的家庭，之所以也是一个团队，是因为它满足以上三个要件。爸爸、妈妈、孩子，各自扮演着不同的角色，肩负着一定的义务，并且有共同的愿景——都希望这个家好，重视家人的幸福感。而血缘关系又使彼此维系在一起，同在一个屋檐下。

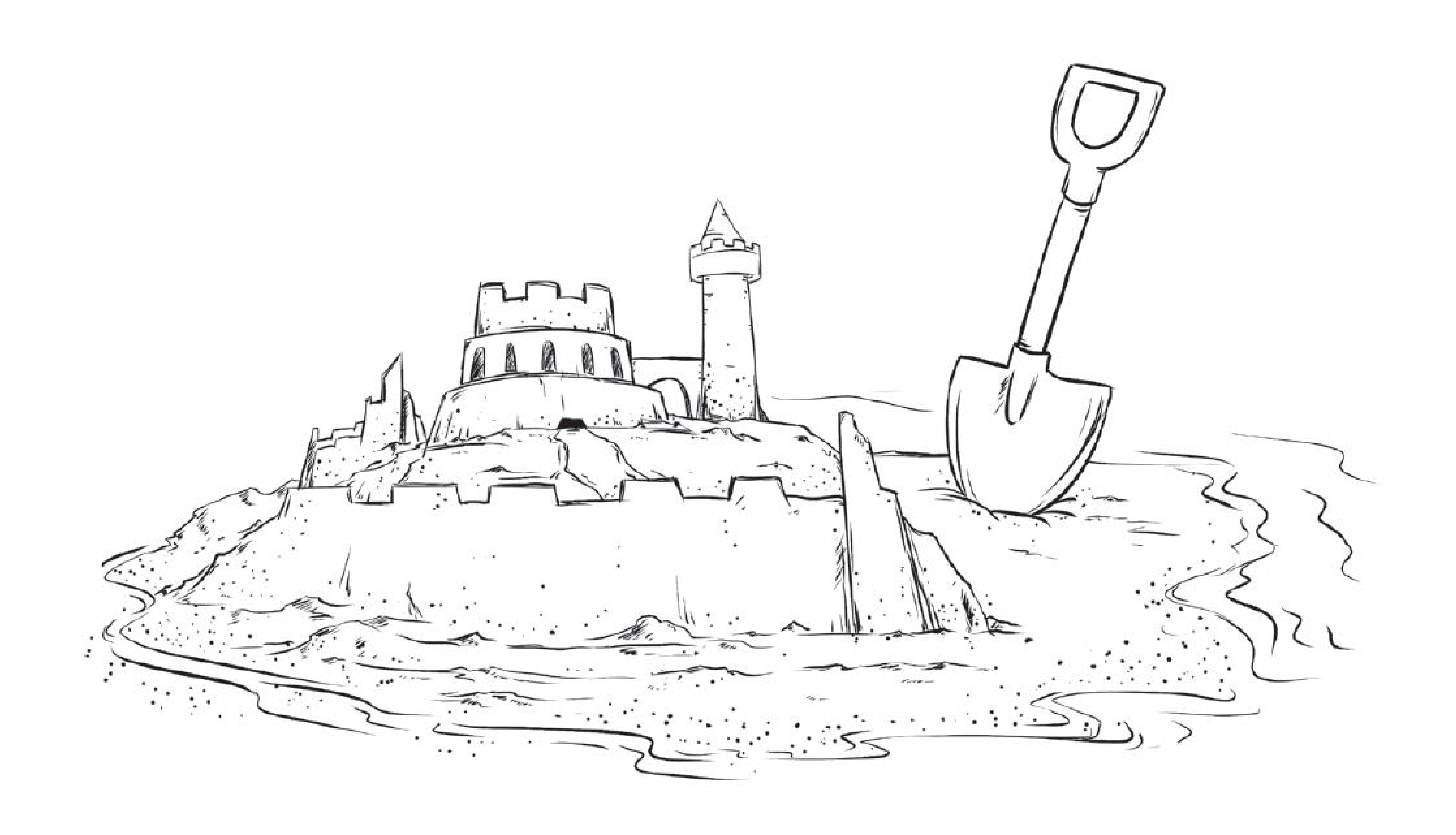
与此同时，促成一个团队良性运作下去，又有三个重要的原则：

（1）频繁的沟通；

（2）适当的愤怒；

（3）明确的游戏规则。

每天晚饭的时候，很可能就是这个家庭交流沟通的重要时间。偶尔也会有争吵，但这并不代表对立，而仅仅可能是爸爸对孩子功课的重视、妈妈对爸爸健康的关怀。而以上种种都有默契的游戏规则，诸如父慈子孝、男主外女主内，等等。



有一句话，“沙聚之邦，无以成国”，意思就是一盘散沙，成不了国家，一群散人，也不能叫作团队。

除了这些众所周知的概念外，到底有没有具体的方法能帮助我们更深入地理解所谓的“人”，组建属于自己的团队，获得属于自己的成功呢？



早在2500年前，在古希腊的德尔斐太阳神庙前一座石碑上就镌刻着一行字：“人啊，认识你自己。”

千百年来，站在世界思想之巅的思想者们一次次地探寻着“人”之谜。然而，认识人是多么困难，以至于我们拥有的关于人的知识是如此贫乏。卢梭曾经说过：“我觉得人类的各种知识中最有用而又最不完备的，就是关于‘人’的知识。”

在中国，也有越来越多的学者意识到要将性格系统引入管理学中，把原来关注“事情”的科学与关注“人”的技巧方法结合在一起，以获得事半功倍的效果。例如在最顶尖的管理学院之一——中欧商学院的期刊创刊号上，首页就是关于人类性格DISC研究系统的论文。

聪明如你，可能已经猜到，我要说的是——DISC，这不仅仅是一种将人群分类的理论，更是一种可以帮助我们更好地认识人的力量，以及整合团队、发展自我的工具。

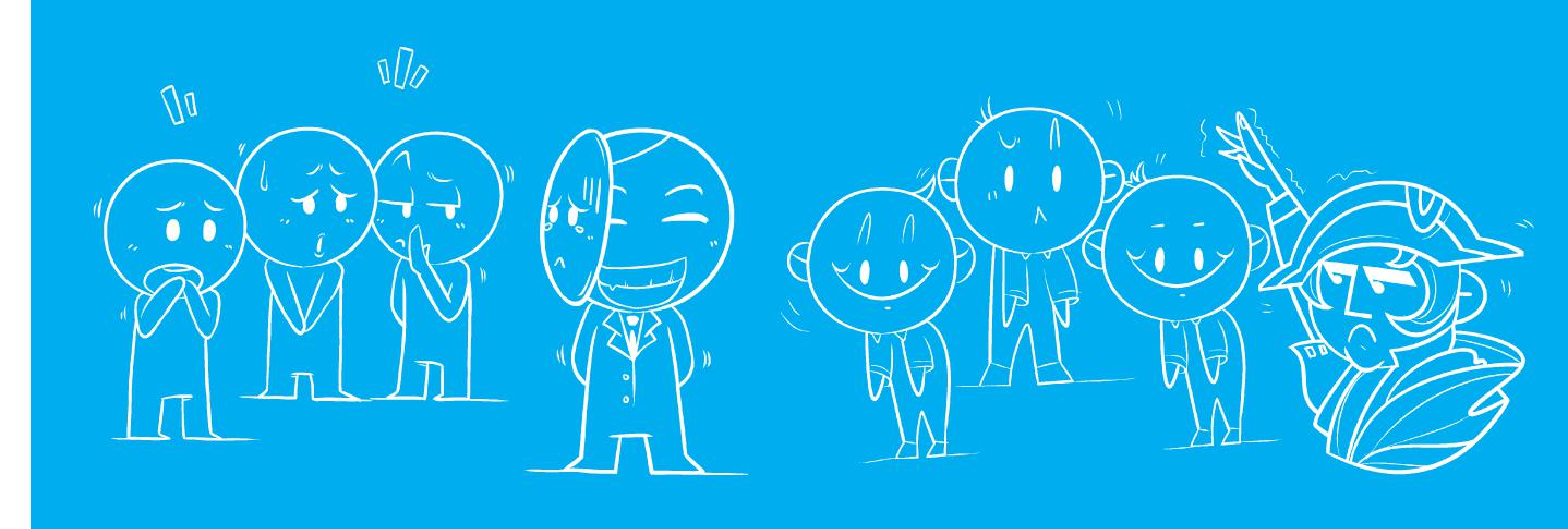
我们用了很多篇幅来探讨四种人格类型的代表——女王D、段子手I、贤妻S和老干部C，只是希望借用这家喻户晓的四个人设，让读者更快、更通俗易懂地了解这个理论。

在接下来的章节中，我们会重点谈谈在日常工作和生活中，我们可以如何去运用这种理论工具以及其他衍生的工具。但同时我要强调的是，在不同的场景中，往往有具体的处理方式，因此请大家不要想着简单地模仿步骤，而要用心去感悟其中的精髓，吸收后才能运用自如。

第五章

身在此山中：

管理情景速查



这一章我们主要讨论DISC在职场中的应用。

前面我们提过运用DISC的技巧，但侧重点在于“应该做”，没有讲具体“怎么做”。

在谈到具体运用时，我们经常会说“具体情况，具体分析”。这里，我们不能忽视“举一反三”的学习方法。因此在本章中，我们会列举在不同场景中，DISC这套方法的深入应用。在真实案例的基础上，大家可以结合自己日常生活中的经验，复习前面我们初步了解的有关DISC的知识，体味DISC的精髓。

特别要提出的是，马上应用也非常关键。看过本章之后，大家不妨先心平气和地问一问家人，在他们心目中，你像女王D、段子手I、贤妻S，还是老干部C。也许他们一时还答不上来，或者觉得四者都有。没有关系，一起回忆一下上次的争吵，看看当时你的心里，是女王D在说话还是老干部C在说话。这个争执的起源是需求问题、立场问题，还是仅仅是性格问题？如果当时问题没有解决，现在能不能解决呢？

最后，如果这些步骤都顺利完成，不妨进一步想想：我和家人之间有明确的游戏规则吗？我对家人有定期的关心和问候吗？我做过哪些破坏游戏规则的事情吗？比如像训斥下属一样训斥自己的妈妈。而家人有没有破坏游戏规则让你愤怒呢？

好了，接下来让我们看看在日常工作中，运用DISC的一些案例。

管理

在某公司，董事长和副董事长的办公室是相邻的。

董事长是D为主的行事作风，绝招就是训人，招招致命。

他每次把员工叫进办公室，都是训这训那的。

当员工们走出办公室的时候，都只有一个念头——收拾包袱走人！

但是经过副董事长办公室时，却发现他已早早等在门口，把“伤患”拉进自己的办公室，温言细语，“缝”好你的手脚，然后拍拍你的肩膀说：“没关系，下次拆装更容易！”





也许你会说，如果老板都像副董事长一样，岂不是皆大欢喜吗?

如果你是老板，那么你希望你的员工怎么选择。

（1）员工们快乐自在地上班，对他们没有任何要求，他们自然也没有任何发展，两年后他们被社会自然淘汰;

（2）让员工痛苦地在压力和高要求中成长，他们两年后因为更强的工作能力而被提升或得到好机会。

如果没有搭配，没有人勇于做恶人，那么很多事情就很难推动。

同样是发生在副董事长身上的真实故事。

副董事长喜欢工作到哪儿就旅游到哪儿。有一次他到江南一个水乡游玩，捧着照相机对着一座小桥瞄了半天，想留下小桥流水人家的画面，于是苦苦等待着桥上没有人的那一刻。

此时正值旅游旺季，桥上的人络绎不绝。副董事长守候大

半天，都没有捕捉到那个时刻。这时候旁边跑来两个小姑娘，请他为她们照张合影。他愉快地答应了，小姑娘照完相就问他："您在这儿等什么呢，我们可以帮忙吗？"

他把缘由一说，小姑娘笑了："咳，还以为是什么事呢。包在我们身上！"

随后，两个小姑娘跑到桥的两边，扯开嗓子喊："别过来，有人照相，等一等！"

堂堂副董事长大半天没有搞定的事情，两个小姑娘不到30秒就解决了。

看来很多问题的产生都不是能力的问题，而是性格的问题。

有一次，孔子讲完课，回到自己的书房，学生公西华给他端上一杯水。这时，子路匆匆走进来，大声向老师讨教："先生，如果我听到一个正确的主张，可以立刻去做吗？"孔子看了子路一眼，慢条斯理地说："总要问一下父亲和兄长吧，怎么能听到就去做呢？"子路刚出去，另一个学生冉有悄悄走到孔子面前，恭敬地问："先生，我要是听到正确的主张，应该立刻去做吗？"孔子马上回答："对，应该立刻实行。"冉有走后，公西华奇怪地问："先生，一样的问题，怎么您的回答相反呢？"孔子笑了笑说："冉有性格谦逊，办事犹豫不决，所以我鼓励他临事果断。但子路逞强好胜，办事不周全，所以我就劝他遇事多听取别人意见，三思而行。"



这是历史上著名的关于“因材施教”的故事。故事虽然简单易明，但知易行难。想想平日里，老师之于学生，父母之于子女，上司之于下属，真正做到“因材施教”的人又有多少呢？有人喜动、有人喜静，有人急于要结果、有人沉迷于事理，有人善于模仿、有人善于创新；正因如此，一堂培训课，我们常常设置成不同的模块，有说明、有分析、有练习、有互动，即使这样，如何在讲解一个理论时照顾到不同学生的需求，如何让不同性格的学生在课堂上发挥自己的优势，甚至如何用一句开场白调动不同学生的注意力，这些仍是我们深入研究的课题。

以上问题，无关乎能力，与性格更密切相关！

责骂，表示领导的重视和适当的愤怒，可以说是校准员工执行方向的手段之一。在管理的时候，我们经常会运用到唱红脸黑脸这一招，既要有人敢施以压力和当头棒喝，又要有人能缓解紧张的氛围和对抗的情绪冲突。但是有两点是需要注意的。

能不能先唱黑脸再唱红脸呢？

“小张，骂你，只是因为要表示我对这件事情的重视，你也别往心里去，我看好你哦！”

骂完员工，转身又去给笑脸。员工很可能会这样想：“这个老板真善变！神是你，鬼又是你！”





能不能先打预防针呢？

“小张，我待会要狠狠地骂你，你放心，我其实只是杀鸡儆猴，隔山打牛！”

这时员工就会想：我只是陪老板演戏而已。而无论是多好的演技，只要是在演，一定就会有人能看穿。



在管理中，我们既要有一定的风格，让员工清楚一些原则，以便能够更好地相互配合，又要做好角色转换，在不同场景中做该场景中适当的事情。其中有很多复杂的变量，既是管理者要修的功课，又是管理者变身“领袖”的关键。但最基本的，就是要非常清楚自己的领导风格中既定的一些元素。

D型领导被称为指挥者：

1. 直接，控制，独断；
2. 独立，追求成功的欲望强烈；
3. 喜欢掌控全局；
4. 好胜，企图心强；
5. 喜欢挑战；
6. 不信任别人；
7. 不容易关心别人或激励别人；
8. 容易与人保持距离；
9. 主观与自负。

I型领导被称为社交者：

1. 良好的沟通与说服能力；
2. 乐观，口才好，较圆滑；
3. 对人际关系的感受较敏感；
4. 喜欢团体的气氛；
5. 即兴，步调快；
6. 容易信赖别人，有好的人脉网络；
7. 做事较为冲动；
8. 不太重视细节的个性有时会让效率打折扣；
9. 重门面及第一印象；
10. 选择自己想听的部分。

C型领导被称为思考者：	S型领导被称为支持者：
1. 凡是都讲求精准，重流程；	1. 对人十分友善；
2. 对品质的要求高；	2. 做起事来慢条斯理；
3. 就事论事；	3. 随和，比较没有原则；
4. 比较严肃和理性，没有太多的语言和肢体动作；	4. 温和地表达情绪；
5. 不懂变通。	5. 过分小心；
	6. 会关心他人。

DISC四种类型领导的行事风格、价值追求及需要的伙伴类型。

D型的行事风格	D型的价值追求	D型需要的伙伴
以问题为导向	享用权力	评估风险
对现状提出质疑	能够突破与改革	精算利弊得失
勇于接受挑战	能力和眼光得到肯定	谨慎决策
下决心很快	不受拘束的环境	处理后勤细节问题
发号施令	有独当一面的机会	计划协调能力强
行动积极	创新，多变化	注重别人的感受
立刻要结果	领导具行动力	能用语言鼓舞士气
克服困难	不喜欢被监控	不具备野心

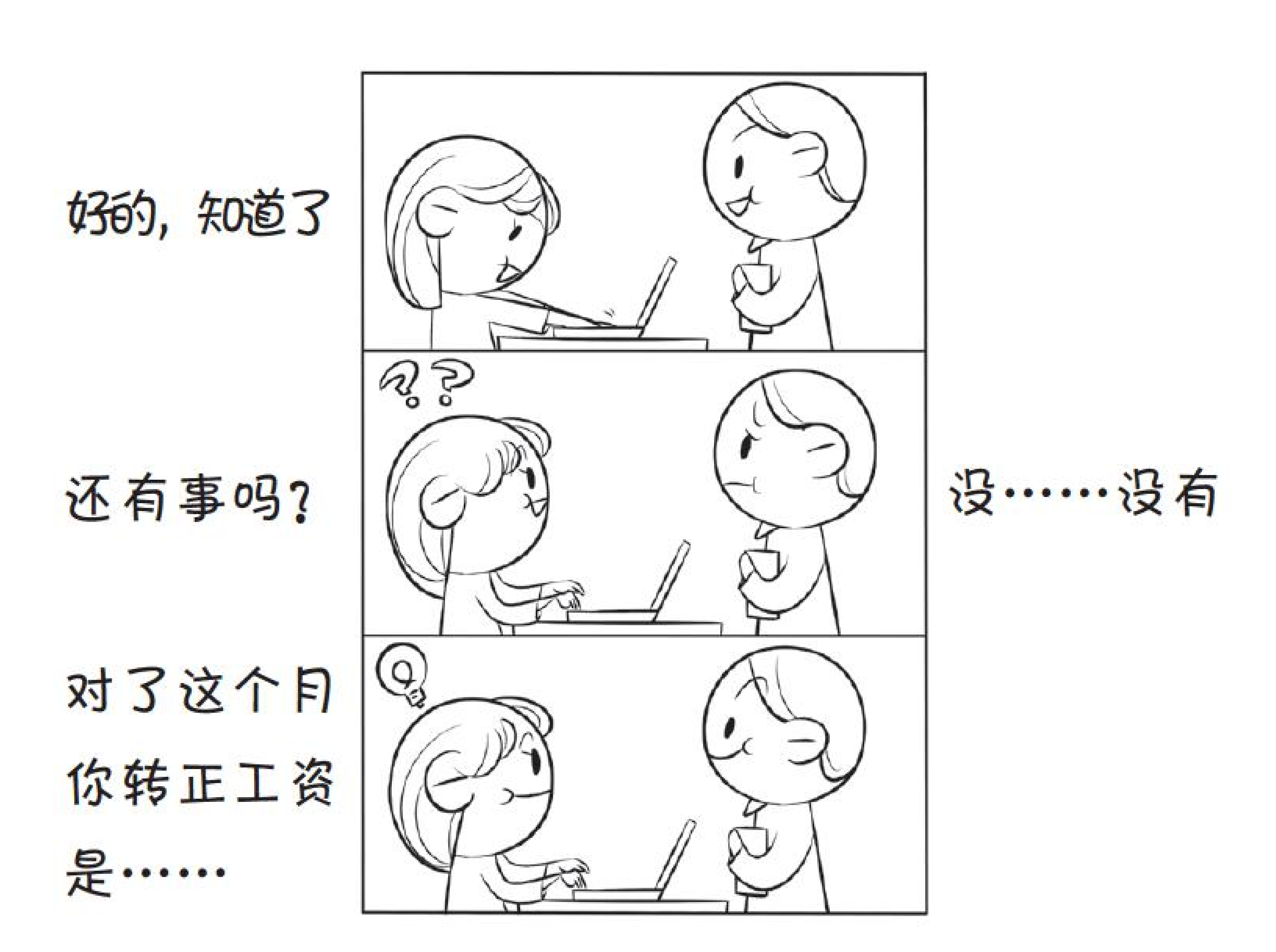
I型的行事风格	I型的价值追求	I型需要的伙伴
喜欢交朋友	受到大家欢迎	能直述重点
善于说服他人	能力被肯定	针对事情评论
营造热闹气氛	能发挥口才	收集客观资讯
能振奋人心	团体活动	不被杂物分心

脑筋灵活，点子多	多元的人际互动	有逻辑性的思考方式
自由，不喜受拘束	不需细节和数字	贯彻到底的恒心
乐观，情绪化	没有太多约束	较好的自我管理
容易亲近	强烈获得团队需要	对人不持偏见

S型的行事风格	S型的价值追求	S型需要的伙伴
决策态度谨慎	稳定有保障的环境	灵活的应变能力
忠诚度高	按计划进行的工作	接受突发状况
避免冲突	充裕的思考时间	勇于求新求变
对事专注且有恒心	成果获得肯定	一心可以多用
善于倾听与安抚	受到诚心的感谢	懂得适时表达拒绝
做事按部就班	兼顾家庭生活	不过分在意他人
追求一致性	建立亲密团体关系	展现个人优势
乐于提供协助	标准化作业流程	能主动面对人群

C型的行事风格	C型的价值追求	C型需要的伙伴
善于逻辑分析与思考	品质与精确性	迅速的决断力
收集数据与资料	清楚的法规与制度	简捷而省时的方法
重视程序与规则	能有时间思考环境	说出关心与感谢
完美主义、高标准	具体的工作要求	适应变化、活用政策
自制力强、尽忠职守	清楚的行为规范	坦率表达意见
具批判性	知性的专业表现	参与团队运作
充满危机意识	独立思考的空间	充分讨论，达成协议

激励



曾经有个员工，跑到主管那里汇报完工作后，却还在办公室里磨蹭，直到主管恍然大悟——这个月员工转正，还没跟他说薪酬。随即一句话：“哦，对了，你这个月转正了吧，转正后的工资应该是5000元。”

这位员工马上长舒一口气，高高兴兴地回到工位上工作了。如果不是主管及时察觉，这位员工很可能连续好几天都要坐立不安。

另一个类似的故事：

小艾一个早上都心神不定地走来走去。主管百思不得其解，后来灵光一闪，用心观察了一下，发现她头上戴了个亮闪闪的发簪。主管连忙称赞：“小艾，今天你的发簪很漂亮，是新买的吧？”

这时小艾整个人都亢奋起来："老大，你注意到了呀。今天我晃了一个早上，他们都没有发现，气死我了！"

这个时候，主管郁闷了：早知道就一句话的事，我一早就说，就不白白浪费你一个早上的生产力了！



很多时候，员工欲言又止，心里一直在思量，最后可能导致一天都坐立不安，无心工作，把时间都浪费掉了。所以，我们要注意到他们的状态，帮助他们调整。

这样的关注和照顾，可能比加薪、升职更能让他们保持较高的工作效率。

不同性格的员工，心理需求不同，甚至存在很大的差异。

即使是同样的行为表现，也很可能会有完全不同的内在动机。

比如一个高D积极工作，可能是为了获得更高的职位，从而获得更多的权力；而一个高I积极工作，可能是为了得到更多的赞赏，如果能获得升职，得到众人羡慕的眼神，那自然更好。

因此，了解员工的个人需求，有助于我们更好地激发员工的工作热情。

记住并不是只有奖金和职位才能激励员工。

深入探讨激励这个话题。激励一个员工可能有很多因素，我们只简化为三个因素——待遇、培训和选对人，其他因素都可以归结到这三个因素上。

那么，三个因素各占多少比例呢？

事实上，具体岗位有具体的比例，比如说高管的岗位和基层员工的岗位肯定是不一样的，传统行业跟新兴行业也不一样。

首先说待遇。我们往往会高估待遇对一个人的工作绩效的影响。他这个月涨工资，那他什么时候干活是最努力的？是上一个月。接下来的这个月他也会努力，但是这个激励效果的持续时间可能不会太长。对高层来讲，可能相对长一点；对中层及基层员工来讲，则相对短一点。无论企业多么有钱，可以说

在员工的待遇方面都可能会碰到天花板。

有人认为培训占到30%以上，但是有些员工不需要怎么培训也能够胜任岗位。

我觉得我的游泳教练很无奈。他要求我第一天要学会浮到水面上，我第一天浮不到，就到网上去搜索视频，第二天在他的陪同下训练到硬是把自己给浮起来了。于是他又开始说接下来培训脚的动作，我又没有学会，课后自己去补课。反正几乎一路靠自学，就这样莫名其妙地学会了。但这个教练有没有作用？还是有吧。他逼我每次至少泡在水里一个半小时，努力地做一些事情。我们可以看到，老师的作用固然很大，但更重要的是学生自己的主动性。

最后一个因素是找到“对的人”。

办公室助理的起薪是很低的，1500元/月。助理的哥哥劝她跳槽：“现在民工都1800元的月薪，还包‘三金’，你好歹还是大学生，连民工都不如。”

助理说：“我要的不是多出的那几百元，而是安稳体面的工作。”

对于一个具体的岗位来说，我们要知道能胜任这个岗位的那些人要的是什么。有人要待遇，有人要稳定，有人要权势，有人要虚荣。

所以说，关注不同员工的需求，能有效提高他们的工作效率。至于怎样能够快速准确地做到人岗匹配，我们放在下一章再详细探讨。

拿破仑说："你找一群傻瓜给我来激励，就会得到一群被激励的傻瓜。"



D型人的有效激励方法:	I型人的有效激励方法:
1. D以变为动力； 2. 对D的肯定要就事论事； 3. 让D全权执行某个项目； 4. D喜欢活在掌声中； 5. D较自大，提醒他团队的贡献； 6. D很有使命感； 7. 给D一个独立的空间。	1. I 喜欢人群，喜欢团队工作； 2. I 喜欢快乐，多给他笑容； 3. I 会主动拓建人脉，喜社交； 4. 给I的奖励必须公开； 5. I 喜欢庆功宴、表扬会； 6. I 希望得到大家的重视； 7. I 很重视"品牌"。
C型人的有效激励方法： 1. C不喜欢太直接的激励； 2. 给高品位奖品，如古典音乐会门票，C视为对他品位的赞赏； 3. C善于独处，可以给他一个办公室，或可以间隔出来的空间； 5. 重视数据，给可量化的奖品； 6. 给他一些高科技的产品或给他取得信息的渠道。	**S型人的有效激励方法：** 1. S重视"安全感"与"保证"； 2. 关怀S的家人； 3. 做事有自己步调，不要紧逼他； 4. S很有耐心与毅力，赞赏他的这一点，感谢他的无私与支持； 5.送他全家人都可用的东西。

分配工作与组织建设



即使是搬桌子这么一件小事，分配起工作来，也有学问。

因为要经常开课，所以要不时带领各地分公司的员工搬桌子。

一般人在听从调度搬桌子的时候，都主要呈现出S或C的工作态度。

（1）S：他们老老实实地搬起桌子看着你，你说往东他们就往东，你叫停他们就停；

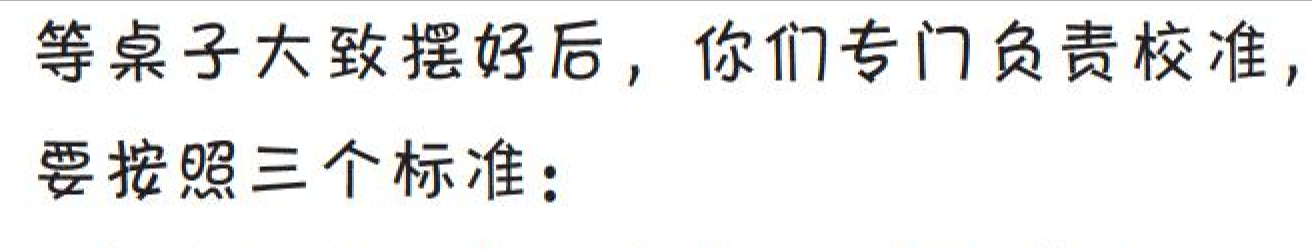
（2）C：他们东瞄西瞄，把桌子搬来搬去，沉浸在自己的思路中。

如果不对他们进行管理，很可能就会出现这样一种状况：总指挥调度在台上指挥S拼命干，C却在一边乱调整，瞎指挥。

大家的效率都不高，甚至可能心里会有疙瘩——S觉得C在找茬，C觉得S在胡来。

这种情况不仅仅发生在搬桌子这件事儿上，还可能发生在很多项目的执行上。有人在埋头苦干，有人在琢磨挑刺。如何善用这两种人呢？

首先，要把他们分开。











把C拎出来，教给他们调整桌子的标准。让那些S可以不受干扰地先摆好，然后再让学会标准的C去校准，让闲下来又关注人的S去买宵夜。这样就照顾到两种人的关注点。

最后，大家不仅高效地完成了工作，还能快乐地一边吃夜宵，一边为明天的工作互相打气。

运用在其他项目中也是一样。让喜欢挑刺的员工先弄清楚“做好”的标准，这样有助于把他们挑刺的特长发挥到最大，并且也避免了他们会干扰其他人。同时，那些喜欢埋头苦干的人，让他们先把大致的框架搭建出来。

在后期按照标准微调的时候，让前期出大力的员工稍微有角色上的抽离，作为旁观者去学习经验，不要再继续让他们作为项目的执行人。否则他们会容易产生这样的想法：我来干活，你们来挑刺，这不是欺负人吗？

不注意这个问题的企业，容易形成这样的企业文化：做多错多，不做不错，最后导致很多员工认为只要我安安稳稳领工资就好了。这在主要为S型作风的基层员工中，尤其容易出现。

有读者可能会说，你说的这是理想状态，在企业的具体经营管理过程中，往往知易行难。当然，很多时候我们只能是提醒和让他们有所启发。接下来我讲一个真实的案例，希望能帮到大家。

有个企业里的“七年醇”老员工，很熟悉各个部门的运作，作为中层主管，他业务能力不错。可是他有个很不好的毛病，就是喜欢“说小话”。例如制造部部长在台上说：“我们

最近解决了铝塑包装的日期字头模糊的更换问题。”他在台下就来一句：“这有什么好说的，我早就提过，中国的活字印刷术都发明几个世纪了。”总经理说：“我们要努力留住人才。”他在下边小声嘀咕：“钱少事多责任大，留得住才怪。”

大家一致认为，不管这个人多有能力，一定要辞掉，因为影响太坏。可是真的因为一个人的一个小毛病就要彻底否定他吗？于是，人力资源决定把他调去做安环处处长，负责监察生产安全与环境保护，同时进行“三标一体”的申报工作。当年，该企业的安环评审顺利通过，他还利用项目申报为企业赢得了好几百万元的奖励金。

这个“七年醇”就是比较会挑刺的偏C型作风。他熟悉业务，善于挑刺，所以把他放到一个“堵漏”的安环岗位特别适合。至于他那些怪里怪气的“小话”，因为他在一个专门挑各部门错漏的岗位上，大家也就不会往心里去。

所以说，其实每个企业的排兵布阵，以及可调整和提升的空间，可能远超你的想象。

话题拉回来，工作的最高境界应该是快乐。

孔子说过：知之者不如好之者，好之者不如乐之者。这句话讲的是人们的追求境界应以自然而然的快乐为最高。对工作而言也是如此。

工作都在点滴中进行。个体员工实现最佳绩效，才能带来企业的最佳效益。对于一个企业来说，比员工的满意度更重要的指标是员工的投入度；而对于员工来说，他的投入度往往要看他的满意度；而这个满意度又不是由简单的工资报酬单方面

决定的。那么，还有什么决定因素呢？

我曾帮一个餐饮集团做过关于员工激励的咨询案。当时他们招聘大学生兼职，每工作一个小时是3.5元，可是如果去帮小学生、中学生做家教，报酬是15∽25元，所以招聘来的大学生并不是单纯关注钱的。除了能让员工积累经验外，应如何让员工投入工作呢？

在第一、二轮面试都已经完成之后，我们给被录用的员工发了一张纸，上面写着："你认为什么对餐厅来讲最重要。"有些人说是微笑最重要，有些人说是环境卫生最重要，有些人说小孩子很重要，有些人说配餐速度很重要。其实都有道理，关键是如何分配他们的工作。

（1）微笑很重要。

微笑是服务业的标志。而且微笑本身是需要训练的，认为微笑重要的人会被任命为本店微笑训练大师。做两件事情：第一件事是每周四晚上训练大家怎么微笑；第二件事是他只要看到今天有谁心情不好，他就会凑到你的面前做一个怪脸，提醒你要微笑。大家在餐厅收获的除了美食之外还有快乐的好心情。

（2）小孩子很重要。

小孩会拽着大人去消费。小孩子会变大，长大之后也会带着自己的小孩子再去消费。认为小孩子重要的这个人会穿着卡通装去带所有的小孩子跳舞，在生日区里主持生日会，去学校和社区做方案。他天生就是一个好的娃娃头儿。

（3）环境卫生很重要。

我们谈生意、谈恋爱，一般都是去西餐厅多一点，可以说主要是享受环境。认为环境卫生很重要的人每隔45分钟就会拿

一张表格去检查卫生并记录，以保证客人无论走到餐厅的哪里都享受到好的环境。

（4）配餐速度很重要。

除了时间之外，客户的感觉更重要。大型餐厅一般内部会规定做到两点。第一，就是在你排队之前就已经额外有一个人会对你说："先生，你要点什么？"他先帮你点好，你到了柜台前可以立刻取餐。第二，餐厅会有符合心理学的设计：从你交钱给柜台，到服务员把东西全部给到你，中间不能超过60秒。所以说配货速度很重要。认为配餐速度很重要的，可以让他成为时间检查专家。

归纳一下，觉得微笑重要的，让他成为微笑训练大使；觉得小孩重要的，让他成为社区的辅导员；觉得环境卫生很重要的，让他每45分钟检查一次卫生；觉得配餐速度重要的，让他成为时间检查专家。

员工额外多做的这些事情，不会多给一分钱。餐厅做对了什么？——让员工做自己！它在让员工做自己认为最重要，并且最乐于做的事情。管理者的任务就是让员工胜任工作并且乐于工作。让员工参与，让员工投入，通过参与产生责任感，这样他们完成之后会很有成就感。这样，员工有效地把个人目标与组织目标结合在一起了。

谈判



商业谈判经常是团队与团队之间的较量。怎样在这样的较量中取得优势呢？

很重要的一点，就是抓住关键成员。

所谓关键成员，固然是指对方团队中的最高决策者，但不要忘记对方的决策大部分情况下都不是独裁式的。辨别对方各成员的不同行为倾向，能帮助我们预测谈判形势。

在谈判中，很多人会拿出两种状态来面对谈判对手。一是拿出热情的高I，让对方觉得自己容易相处，从而去说服对方，也就是俗称的"套近乎"；一是把自己调成C高S低的状态，C高是要保持精明清醒的头脑，坚持标准，S低是要尽量避免被对方说服，不被对方控制情绪。

问题：一个是夸夸其谈的高I，一个是沉默不语的高C低

S，谁更容易分神呢?

答案是后者。我们千万不要被高I表面的夸夸其谈牵着鼻子走。事实上，高I对于自己有兴趣的话题是非常专注的。只有在无趣的时候，高I才会充分发挥自己的想象力。而在高度紧张的谈判中，高I怎么会轻易走神呢?

小心高I的插科打诨。遇上这两个人，与其努力地应付高I，不如转向正在分神的“眼镜兄”提问题。眼镜兄正在走神，因为他C高S低。C高表明他很聪明，很有自己的一套思路和逻辑，心里同时有几个CPU在转；S低证明他配合度很差，不太容易会被人牵着走。而这种人在一个团队中，往往非常能说上话。引起他注意力的最佳方法就是向他提问题，问他的意见。只要他肯开口，一切就都好办了。

那如果我们自己去组队谈判，应该拿出什么特质呢？拿出高I的特质，或者调整成C高S低好不好呢?

其实在谈判中，我们最应该用到的是女王D和贤妻S这两种特质。D让我们有明确的目的，并且坚持下去。D那种为达目的不择手段的努力，是我们在谈判中应该调动出来的职业精神。S让我们同时关注到对方的需求和底线，毕竟谈判不是纯粹的竞争，而更多的是合作。

尽管在表面上，我们可能有人唱黑脸，有人唱红脸。但在我们心里，在团队内部讨论时，我们要同时关注到自己的目的和对方的需求，这样才能找到最佳的契合点，不触碰对方的底线去成交。

客服

我太太的同事小游处理投诉的工作干得非常出色。太太说她天生就是干这一行的，无师自通地掌握其中的关键技巧——她总是能站在对方的立场上真诚地给出意见，而凭借这种真诚，往往能安抚那些怒气冲冲的客户。

有一天，有个客户冲到他们公司门外，叫嚷着要讨回公道。工作人员劝他进公司来解决问题，但这名客户怒气难消，坚持要站在门外，不断地叫嚷着。公司紧急调小游进行协调。小游开始和这名客户交谈，很快，这名客户就推心置腹地对小游说："你说，如果我是你哥哥，这样受欺负，你会不会为他讨回公道？"

小游非常坦诚地看着他说："我说句实话，如果是我的哥哥，我不会让他这么辛苦地站在这里，因为解决问题才是真的对他好。"

客户一愣，随即软化下来，跟小游进公司，最后把问题顺利解决。

信任是怎样产生的？有一些小的认同感，从对方的角度出发，然后慢慢做到能够沟通交流。

我在课堂上，经常会现场采访不同的人，问："如果小张相恋5年的女朋友昨晚和他分手了，他非常伤心，一蹶不振，你会怎样安慰他呢？"

因为现场学员的性格不一样，我得到的答案也就五花八门。



D的怒骂，C的分析和I的转移注意力，都没有太大用处。唯有S的温暖能感动伤心的小张。



很多人认为应对客户时只要肯低声下气就行，事实上，客户更需要的不是谦逊的态度和礼貌的用语，而是周到的同理心。

设想对方的处境，观察他的作风和当下的需求是现场客户服务工作很重要的三个前期动作。所有技巧和话术，都是基于对客户状态的准确判断。

此外，倾听也很重要。

现在，让我们来看一下倾听的时候人们常常出现的四个误区。

第一个误区是想当然，第二个是价值判断，第三个是好为

人师，第四个是追根究底。



什么是想当然型？今天早上我的钱包找不到了，有人会说：“李老师，真的不是我拿的啊。”我从来都没有讲过跟他有什么关系啊。

我对学员说：“昨天晚上我和女朋友分手了，你想对我说什么？”有人会讲：“李老师，你一直讲沟通，讲团队，讲家庭，你也会分手啊。”或者说：“你详详细细把经过跟大家讲一下，关键的细节不要漏掉。”这些话让人完全没有被关心的感觉——因为他们在意的只是我当下的某个想法。



价值判断型。再说钱包丢掉这件事，今天早上我把钱包丢掉了，注重价值判断的人要评价这件事情是好还是不好。“太好了，破财消灾。”“没关系，旧的不去新的不来。”但各位

请注意，这些话只是过场话，只在自我安慰的时候有作用。

如果某个人向你倾诉一件事，他的本意可能并不是寻求你的判断和意见，而只是需要安慰和倾听。



追根究底型。那么什么叫追根究底？今天早上钱包丢掉了，有人会问那里面有多少钱，除了钱还有什么东西？这还属于正常范围，最怕的是："李老师，如果你是住酒店，你昨天晚上到哪里去了？没去哪钱包怎么会掉？"

举个例子，有一天老张一早坐到办公桌前一脸不高兴，你就说："老张，你有什么不高兴跟哥们说说。"他说："没什么。"你继续问："老张，你有什么不高兴就跟哥们说吧！"老张连连摇头："没，没什么。"老张昨天跟初恋女友约会，被老婆发现。以前都是老婆给钱让他坐出租车，可这次吵了一架，所以没钱打车，只好坐"11"路汽车到办公室。这时老张已经很累了，你问他，他肯定不愿意跟你讲。所以某些时候，不要追问到别人不愿意回答的底线。

在我小时候，有那种黄色的圆形灯泡，据说那种灯泡有小孩子玩，不小心放到嘴里，然后取不出来，于是包装的生产厂家就很用心，在包装盒上打出很大的字："请勿把灯泡放入口中，以免进去出不来。"结果，这种包装推出去之后，六个月

里就有六例这种事情发生，全是发生在大人身上的——所以要控制一下好奇心。



什么是好为人师型？“钱包丢掉了有什么啦，人丢不掉就万幸了，我走过的桥比你走过的路还要多，也丢掉过好几回钱包。”要么就是：“不听老人言，吃亏在眼前，早就叫你把钱包放好，你就是不放好。”他们的出发点都是好的，想用一些道理去提醒你。比如说，告诉你要横向对比：“没鞋穿没有什么，有些人还没脚呢。”可是心情不好的时候听者会怎么理解？我只是没鞋穿，你还要诅咒我没脚吗？

要应对，两种特质比较管用，因为这两种都是“关注人”的特质，一个是I，一个是S。但I只是短期内的，真正讲应对，还是S特质比较有用。S对失恋倾述的劝解是：“我知道你现在很难过，不过没有关系，你要愿意说，大姐就听你讲，你不愿意说，大姐就陪你坐一会。”让人感觉好温暖。她先跟你感同身受，知道你现在很难过，而且接下来也没有逼你做决定，而是让你做选择。各位请注意，被安慰的人有可能从做这个小小的决定开始就重新站起来了。这就是真正的沟通技术！所以我们要学会聆听，而且还要善用S的特质。

情绪处理



即使在工作的时候，人也是有情绪的。谈生意时，直觉认为这个人可以，于是就成交了。员工递过来的报告，心情好就签，心情不好就压着。

有些人，看到他就莫名地喜欢他，仿佛是注定的缘分。

有些人，看到他就莫名地厌恶他，连在同一个房间里呼吸同一屋空气都觉得是对自己的侮辱。

但是如果只和自己喜欢的人打交道，这个世界上有2/3的生意，我们都做不了。

同样，当我们感受到厌恶或烦躁的情绪时，要学会辨识这种情绪的来源，才能更好地处理自己或别人的情绪。



D型人的压力来源：	I型人的压力来源：
1. 被怀疑立场； 2. 权威被挑战； 3. 同事比自己要好； 4. 部属跟不上自己的速度； 5. 发现自己被别人利用； 6. 无法掌握环境； 7. 发现自己落后于别人； 8. 没有明确的责任与权限。	1. 环境过于严肃； 2. 没有办法融入群体中； 3. 工作没有乐趣、索然无味； 4. 一个人的工作，无法与人交谈； 5. 团体中派系太多，勾心斗角； 6. 没有办法表现真实的自我； 7. 没得到主管的肯定、赞美、支持； 8. 开放、友善的作风遭人误解； 9. 时间管理不好，太紧迫、太杂乱。
C型人的压力来源： 1. 受到质疑、被误会； 2. 因数据不足而无法做成决策； 3. 日常运行轨道受到质疑及挑战； 4. 原则、规定、政策、方法不清楚； 5. 需要主动与人群接触； 6. 环境紊乱失控； 7. 看到别人犯错。	**S型人的压力来源：** 1. 不会给别人压力，揽了太多事； 2. 必须靠自己做出重大决定时； 3. 被要求做一些从未做过的事； 4. 时间急促，没办法按计划行事； 5. 政策突然改变，没时间适应； 6. 过于忙碌，没办法兼顾到家庭； 7. 过于冲突或复杂的情节； 8. 怕得罪别人； 9. 站在台前公开说话。

觉察自己的情绪远比你想象中重要。

黄岩是一个埋头苦干、沉稳可靠的行政总监。为了工作，他天天晚上加班到九十点，领导都看在眼里，非常欣赏他。

但他和人力资源部总监李力关系很差。起因是他提出帮自己得力下属加薪40%，幅度过大，李力拒绝，只肯加20%：“你个人的认可不代表可以将公司利益和规矩弃之不顾。”

他怒气冲冲，认为是因为李力目前在领导面前更得力，所以他才为难自己和下属。他甚至下令不允许行政部任何一名员工和人力资源部有来往，连保安也不可以跟他们说话。

后来人力资源部通过正常招聘途径为公司招入一名总裁助理，直接管理行政部和人力资源部。入职时，李力带他去和黄岩商量安排这位总裁助理工位的事宜，并说建议将他安排到自己旁边那个空位。黄岩激动地大声说："现在是人力资源部负责安排座位，还是行政部负责？你不就是想拉拢领导吗？"

音量过大，一墙之隔的总裁也听见了，默默下了指令——给总裁助理一间独立办公室。

随后的工作中，黄岩认为总裁助理和李力是一伙儿的，经常不听指令，更是常常越过总裁助理向总裁汇报工作。

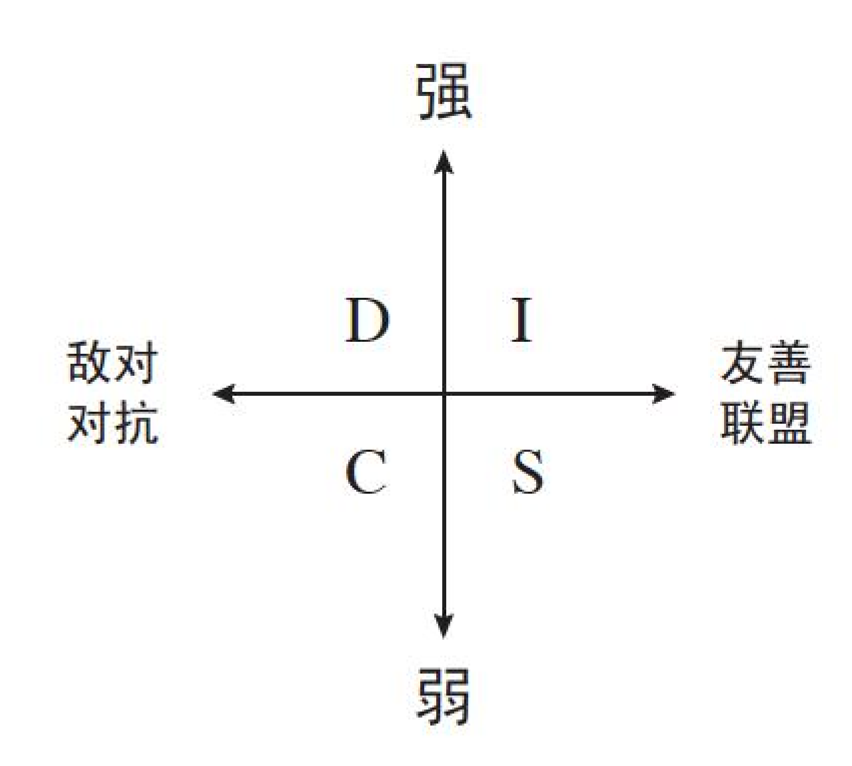
总裁助理一开始抱着日久见人心的想法，坚持忍耐和公平公正的态度，没有多加理会。三个月后，总裁助理实在不能再忍受黄岩的无礼，在一次向行政部和人力资源部两部门传达总裁指令进行工作布置时，偷偷录音并发送给总裁。录音里，黄岩因为被负面情绪支配，多次语出不逊："瞎折腾""我不需要跟你交代原因""行行行，反正你们都是一伙儿的""我去处理就行，跟你说了你也不懂"。总裁助理表示：这么情绪化的员工即使再能干，对团队来说也是一种损害，请求辞退。

总裁让人暗中调查黄岩，确认总裁助理实际上并没有失公平之举。思虑再三后，认为黄岩性格怪异，同意辞退。

黄岩戴着有色眼镜来看待同事，很多事情上都觉得自己委屈，钻牛角尖。但总裁助理同样也存在问题——他没有帮助黄岩纠正自己的想法，缓解压力。

无论哪种性格的人，感觉到压力都源自一个根本：他感觉到危险。每个人的DISC都是可变的，当他感受到的是敌意而不是友善时，他会化身为D，或者C。

DISC最原始的理论模型实际上如下图：



黄岩怀疑总裁助理和李力对自己不善，偏移到左边“敌对/对抗”；但他又判断自己比较得总裁信任与欢心，属于强势的，就跑到上边去了。

最终他在直属上司总裁助理面前表现出来的状态就是D。

如果总裁助理能觉察到他的情绪问题，做好思想工作，让黄岩从左边的“敌对/对抗”转移到右边的“友善/联盟”状态，那么他的表现可能就会是在总裁面前兢兢业业的那个S，或者他会展露I的那一面帮助总裁助理熟悉公司业务。

那怎么让一个人从左边“敌对/对抗”状态跑到右边“友善/联盟”状态呢？我们这里介绍三点：

（1）让他觉得你是同盟者，找到你们的共同利益点，并提醒对方；

（2）认同对方，任何人的不认同都会把他逼向左边“敌对/对抗”状态并带来压力；

（3）沟通时给予次数多但柔和的刺激，而不是次数少而强烈的刺激。

什么是次数多但柔和的刺激呢？例如悦耳的音乐、香甜的蛋糕、和善的语气，我们又称它为愉快的沟通环境；而次数少而强烈的刺激，例如体罚、严厉的谴责斥骂，这些刺激很容易会引发对方的对抗心理。

我们在处理情绪或者沟通问题时，常常注重的是充分利用话语权，急于通过语言去表达自我。事实上，环境是强而有力的辅助。

所以啊，最善于经商的广东潮汕人，就喜欢谈事情之前，先坐下来喝喝工夫茶，让大家的心情都放松下来——往右边“友善/联盟”走。

同理，很多人喜欢跑去星巴克谈工作，不要以为这全是在装腔作势，其实悦耳的音乐和醇香的咖啡，真的有利于沟通。

说到这里，这一篇章你可要好好体会立即开始模仿起来。

组建团队



在组建团队的时候，经常是领导者根据自己的喜好来挑选成员。

但是，可别忘记了，如果是这样，团队的高度就取决于领导者的高度。而只能从一个角度出发，用一种方式，听到一种声音的团队，有时候是非常可怕的。

一群超人一起去救火，却发现每个人的特长都只是发射光波攻击怪兽，没有一个会喷水救火，那就真成了“死光”了。

想一想，我们做事情的力量，是来自与他人的相似性还是差异性呢？相似性固然给予我们安慰、鼓励，但让人感觉不舒服的差异性却会产生交流、碰撞，促使个体成长和进步。在一个团队当中，成员之间的差异性导致的摩擦、碰撞、互动，可以转化成团队内在的动力。

因为一个团队需要处理不一样的事情，面对不一样的客户，所以也需要不一样的人。

有一个电商品牌方，有好几个运营总监管理着不一样的电商平台，这些运营总监的性格也不一样。

京东平台走大货，游戏规则清晰且平台强势，负责人性格就偏D，用供应链总监的话来讲就是：天天提着菜刀来抢货！

天猫超市、贝贝网等几个平台要求精细化运营，负责人天天拿着计算器在算活动价和周期，风格很C。

苏宁、云集等平台，平台灵活度比较高，资源全靠谈，负责人就是一个24小时都能精神百倍、爱热聊的自来熟高I。

再有就是线上分销渠道，只需要服务到位并且稳定住价格和关系，负责人的S就发挥得多，业绩就能稳步上涨。

因为平台大小和性质不一样，销量自然也会有规模上的差

异。有一天，公司说虽然大家业绩都不错，但为了公平起见，可以给你们调换平台的机会，有想挑战新平台的可以提出。可是这几位总监谁也不愿意调整——因为他们已经与平台风格相契合，不想再去适应新环境。

有人干脆、有人精细、有人活泼、有人稳重，这个团队每个人各得其所，公司的业绩自然蒸蒸日上。

理解他人是合作的基础，力量来自差异性。

我们每个人最喜欢的人是自己。

但是，理解他人才是合作的基础。

如果一个人只跟自己喜欢的人打交道、做生意，恐怕2/3的生意都做不好。倘若一名公司的领导只招聘自己喜欢的人，其他类型有本事的人就进入不到公司里来，实际上是公司的损失。如果说一个团队的高度取决于领导者本人的高度，那么这个领导的理解、包容、尊重别人及吸收别人智慧的能力，就更为重要。

用师者王，用友者霸，用徒者亡。

这句话是什么意思呢？看一下自己身边交往的人，共事的同事，如果他们都可以做你的老师的话，你的事业就会前景远大，有成王业的势头。古代贤明的君主，身边不会缺少谋臣良将、贤哲名师。

如果一个领导者身边用的都是朋友，为他忠心地出谋划策，彼此又合拍相投，他的人气会很旺，可以成为一方霸主。

而用徒者——把身边的人都当成徒弟的领导者，别人讲什么都听不进去，他只按照自己说的去做，只能叫别人服从他、尊崇他，他最后的下场就是灭亡。

造成这种局面的，不是客观的环境，而是领导者自己的

心态：认为身边没有人可能比他强，或者干脆不喜欢、不容忍身边比他强的人。孔子说，“三人行必有我师焉”。对于一个领导者来说，心态摆在哪里是关键。

有时，人们认为某人很讨厌，但是因为还要一起共事，所以还是选择去容忍。容忍之后，就会开始理解和接受对方。在理解和接受的过程中，进而发现对方身上的优点，于是开始欣赏并感激他的存在。这就是不同的态度带来的不同结果。当我们发现别人跟自己差别很大的时候，我们采取的态度往往决定了交往的结果。而这交往的结果将成为决定我们做事成败的一个关键因素。

想一想，力量本身来自哪里？是自己跟他人之间的相似性，还是差异性？

相似性可以让大家融合在一起，彼此安慰、鼓励、助长心力。但是，差异性才能让彼此有更多的互动，这是思考的契机、行动的动力。

人类宛如一个变化繁多的大森林，特质千差万别。认识一个人是容易的，但是真正了解一个人不容易。这就是为什么人与人之间、部门与部门之间要常常走动。观察，信息交换，交流沟通都非常重要。主体与他者之间形成有效的互动（组织和沟通），才有助于发挥主体的影响力。

上述这些是在说明什么？一个公司要获取人才都是从内部开始的，公司要锻炼培养人的能力，要从身边的人开始。

情境领导（权变领导）

管理讲究分而治之，对待不同的人，在不同的场景和环境中，我们要扮演不同的角色。



能力不强、意愿也不强的员工。用DISC角度切入，你会发现公司有一些员工，能力和意愿度都不够，他们对自己的看法是，第一我没有能力做好这些事情，第二我也不是很愿意做这

些事情。这个员工大多数时候会呈现S，这时候你运用I的领导风格可能会让他愿意去工作。可是对他来讲，他除了没有意愿外还缺乏能力。你觉得有能力更重要，还是有态度更重要？

如果从组织规划上来讲，D可能用得多一点，先要逼迫他去做。I可以施加监督，但是不够强势，D就可能非常强势，直接发号施令。

这种办法也考虑到了一个员工的成熟度，如果这个员工还不太成熟误把鼓励当作肯定，从而认为我即使做得很一般，你还是会认可的，那么鼓励会产生负面影响。

举个例子。我们公司以前的前台曾经给我发了一条短信："老板，我今天很困，请假回去睡一上午。"如果这个时候我使用I，我会说："没问题，睡饱了再来，但是记得要完成工作。"这样，我给他安全感，但我对他的要求不严，可能会因这种低要求而造成员工的低绩效，因为我没有制定标准强迫他达到某个要求。



能力不强但意愿强的员工，一般态度都非常好。他们会跟你讲很多的想法，这个时候他们会呈现I，对这类员工你要用C多一点。

面对这种类型的员工，反驳他们的创意容易让他们受到打击，但接纳他们的创意会给公司造成损失。

这时，我们就要把这种场景转化为锻炼他们的机会。

不要创意，而是要他们的方案，并且需要他们去论证，要有可操作性和检验项目的标准。

第一，不要让他们讲创意是什么，要让他们讲方案是什么。

第二，论证以下问题：项目能够顺利进行的前提是什么？项目应该如何实施？怎样设置检查点？项目完成之后的检验标准是什么？如何去做相应的累计？对于以上各种论证结果的相应解决建议是什么？

做到这些，我们才能有效地协助这类员工成长。他们不一定有能力去实现想法，即使他们有能力去做，我们用这种方法也能更有效地协助他们完成。



能力强但意愿不高的员工做事情没有太大问题，能力很强；但是在公司已经待了很久，有一定的倦怠感，工作热情不高，并且有的时候喜欢发牢骚，老看别人不顺眼。这类员工会呈现C多点，这个时候管理就要以I为主。比如，一个主管抓着新来的前台骂："怎么这么蠢，这个软件学了两个星期你

还不会！”

前台也很委屈，因为有的时候主管并不愿意教，却总是把标准设得很高。

我就很愿意用I跟这位主管互动。称兄道弟，闲话家常，并且每次决策之前都会询问下他的意见。

有位先生走到厨房里，看太太炒菜，他就对太太说：“亲爱的老婆，现在把你的右手抬起来，拿着菠菜在水里摇两下。接下来，亲爱的太太，把你的左手抬起来，拿起油往锅里滴两下。接下来再是你的右手……”讲到这里的时候，老婆已经火了：“要不你进来帮我炒菜，要不你就不要在这里吵我。”先生就说：“我既不想炒菜也不想吵你，我就是让你感受下，我开车你在旁边吵我的感受。”

多沟通感受，也许会比直接说出要求，更让对方乐于接受。

这就是要用I的原因——你是黑的，这一类员工会把你说成灰色的。最好的办法就是靠近他们，逼得紧一些，不要太介意他们说什么，但要保证充分交流，保证双方的信息一致。



能力强、意愿也高的员工往往叫人既爱又恨，这种人能力强，做事又有很强的意愿，用得好是左膀右臂，但用得不好他会另起山头。对这类人，应该使用S当中的高S去管理。

低S的方法是放纵——反正你的业绩不错，我就不再干涉你的那些细节了。这类人要么单干，要么就让其他人不爽，然后觉得你这个老板怎么那么无能呢？

那么，什么又是高S？高S就是以S为主，对其他三个特质的要求也都非常高。高S管D，注意两个原则，就是放风筝的两个现象。第一，风筝要看得见，即下属做什么你要知道，让他养成及时汇报工作的习惯。我直接领导的所有员工每天必须写工作计划和总结，我就是用制度让他们形成自觉。第二，风筝线要在你的手上。这里面有两点都很重要，一个叫授权，由小及大，从小的信任开始，在这个过程中增加权力，直到最后每个级别都清晰自己的“权”和“限”。

还有两样东西很重要，一个是人，另一个是财。人事跟财务，对一个公司来讲，是两个重要部分。

我们要关注D的成长，最大的激励就是开通他的职位晋升通道。可是当他晋升，原来的位置就需要一个替补者。替补者和前任D之间的交接需要关注，让替补者能更加清晰全面了解前任D是怎么做的。无论谁升上这个位置，你跟他之间的沟通都会变得更加频繁，而在大家达成共识的情况下，工作会更容易进行。也就是说，我们需要和新上任的替补者明确游戏规则，不要认为替补者能马上符合你的方式和节奏。他替补的是职位，和前任D交接的是职位，而不是和你的默契。

最后，关于领导更替的问题，额外补充一点：这一任领导带这一团队能带出他的风格，可是这个风格是不是我需要这个

团队继续下去的风格？不一定。这涉及团队的阶段性要求。

D型员工	I型员工
√应该做的事： 1. 清楚的权责有助扩大经营范围； 2. 授权是很重要的关键因素，因为D需要的是权力； 3. 接受叛逆，他们需要被尊重； 4. 偶尔会有言语的冲突，但多数就事论事，切勿因言废人； 5. D员工喜欢创新，可胜任开创性、压力大的工作。 ×切忌做的事： 1. 当众责骂让其面子挂不住； 2. 过度的授权会让对方滥用权力； 3. 如果D部属是将，千万别不给对方子弹与粮草； 4. 别让D员工为一些繁文缛节、制式的规定而阻碍了行动力； 5. 要有明确的回报。	√应该做的事： 1. 告诉I员工，还有谁会参与这个计划以及想营造的感觉； 2. 提醒I员工，计划中要考虑哪些人的因素； 3. I主管要用些方法提醒自己，在私下场合去关心与赞美； 4. 考虑培养I员工制订细致的实操计划的可能。 ×切忌做的事： 1. 告诉I员工太多细节，或记录过多琐碎的数据； 2. 让I员工在别人面前被批评； 3. 让I员工面对偌大却空无一人的办公室； 4. 不让I员工有说话或表达的机会。
C型员工	S型员工
√应该做的事： 1. 告诉流程、注意事项、提供数据； 2. 多用“分析”“评估”等字眼； 3. 肯定C对事情追根究底的能力； 4. 设检查点，了解C缓慢的进度； 5. C员工是很好的咨询对象，但需要多一些激励。 ×切忌做的事： 1. 让员工不知为何而战； 2. 制度因人而设，造成法令紊乱。	√应该做的事： 1. S员工不易当场表达情绪，可能立即应允，但会在瞬间感到压力； 2. 要让S自己做承诺，并给时间； 3. 在S员工有困难时，提供协助； 4. 多关心S的家人，适时问候。 ×切忌做的事： 1. 不信任S员工的所作所为； 2. 没有预告即进行改变； 3. 过度的变动让S丧失了安全感； 4. 假日还要加班。

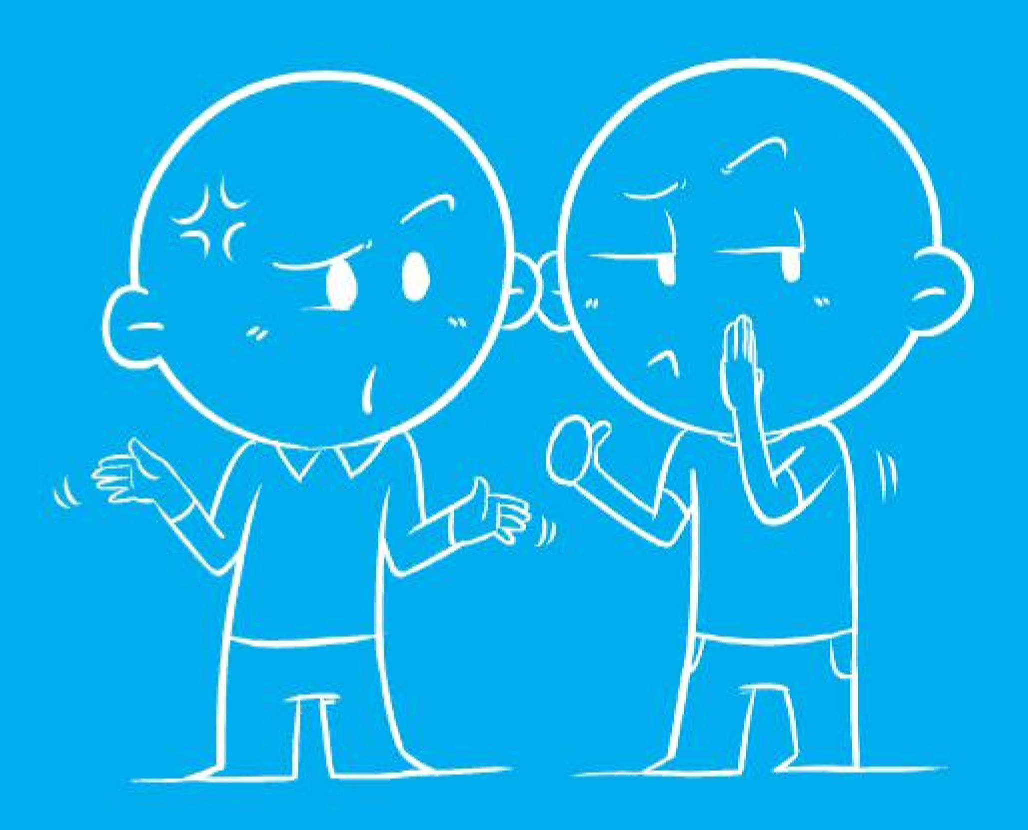
第六章

说到不如做到：

实用工具一览













很多人在课堂上被深深触动，走到路上左右晃动，回到家里一动不动。知道再多道理，不马上行动，都对你毫无助益。

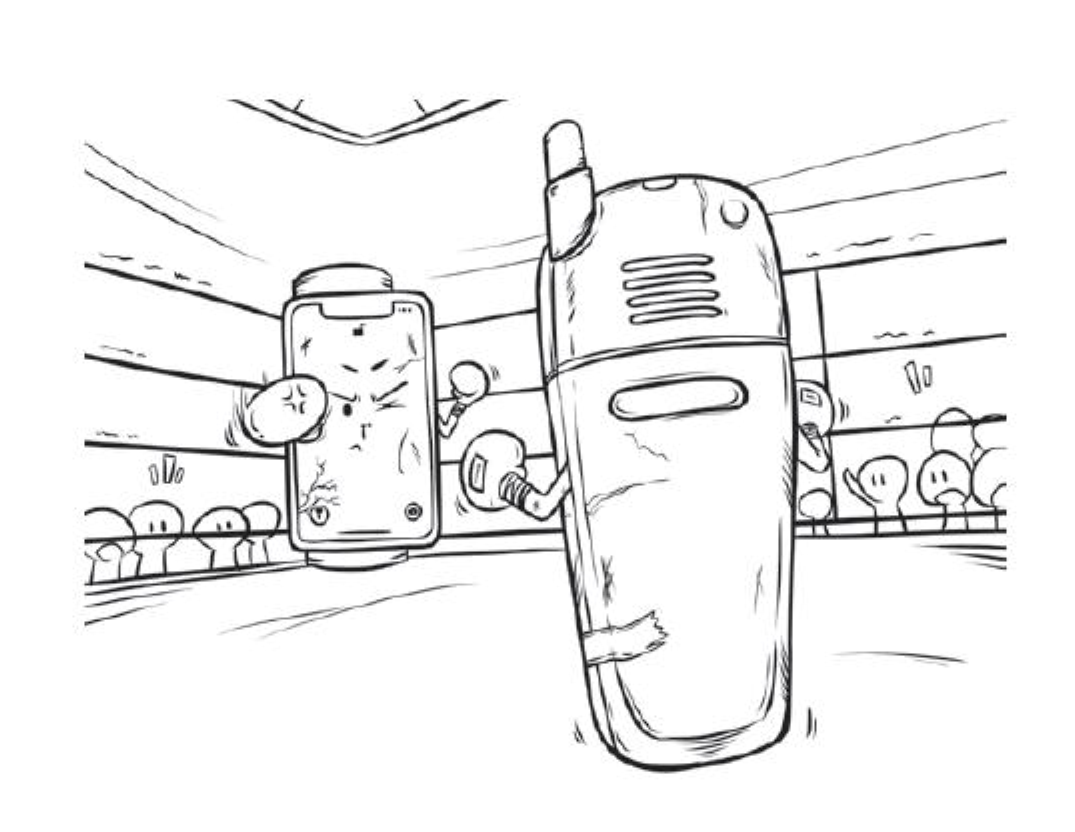
无论在工作还是生活中，读懂一个人，要用眼睛去观察他，要用心去理解他，要用脑子去与他做有效的互动。

知人包含两点：对自己的了解和对别人的了解。

善用包含两点：把个人放对位置和让团队有效互动。

在这一章中，我们重点从知人善用的四个层面，给出一些将DISC理论付诸行动的建议与提醒。

对自己的了解（手机说明书的故事）



如果仅仅用来打电话，那么3000元的手机和300元的手机毫无区别。

每次我在课堂上，总能找到3000元的手机和300元的手机，当请它们各自的主人对比功能时，却往往并不是3000元手机的主人能够取得绝对优势。

这和手机无关，而和你是否详细看过手机的使用说明书有关。不看手机的使用说明书，至少有三种坏处。

（1）需要花很长的时间去摸索功能，即使平稳度过试用期，真正的考验也可能还没到来。

怀才就像怀孕一样，需要很长的时间才能看出来。但这些时间企业都是要付费的。

我经常听到人力资源工作者抱怨：“试用期刚过，用人部门来跟我说人不合适，要换人。老大，炒人成本很高的！”

我们常常谈论砍掉成本——这种耗费在认知员工的薪酬成本上，你又是否注意过呢？



（2）受限于自己的个人经验。人与人不同，安卓系统与苹果系统就不同，你一直用的是安卓系统，现在用苹果系统就不一定那么准确。

有个民营老板因为缺乏管理经验，企业做大后一片混乱。他果断高薪聘请了两位国企退休高管来整顿。大刀阔斧整顿后，企业蒸蒸日上。我向他道喜，他却告诉我，正准备请退这两位大功臣。难道是他害怕功高盖主？

他哈哈一笑：“企业我牢牢控在手里，就是孙悟空也翻不

出如来佛祖的掌心。”随即又叹道：“他们的经验是帮了我很大的忙，但他们毕竟年纪大了。年纪大本身不是错误，可年纪越大的人越不容易主动更新观念，很多方面未免落伍了。举个例子吧，他们到现在还坚持走纸质审批流程，放着这么多高效便捷现代化办公工具不用，非要走陈旧的流程，开放性不足以后会是个大阻碍。企业管理落后时还看不出来，再过三五年，请退也就难了。我自诩一个企业家，这点发展眼光还是要有的，阶段性用人，也要懂得适时舍弃。”

这件真事有点卸磨杀驴式的残酷，但时刻在发生着。

我想想，这个道理我也时时唠叨：以前成就你的，可能在未来会绊倒你。

人是需要警惕个人经验的。



（3）可能遗漏掉很重要的，但你已经为之买单却从未使用的功能。



别说手机了，即便是对于自己的能力，我们也并不能每时每刻都能完整地罗列出来。

有位不识字的家庭“煮”妇听说小区里有人在招聘阿姨，便去应聘。当招聘人问她会做什么时，她猜想企业一定是招聘清洁阿姨居多，因此罗列了自己各种清洁技能，却不知对方只是想找个阿姨做一日三餐。这刚好是她的必备技能，但她却没有罗列，招聘这个人呢，也没有多问一句，两个人就此错过。



姚明成为篮球巨星，除了他的先天优势和后天努力之外，还有一个很重要的原因——他出生在一个篮球世家，父母都是篮球运动员，所以他没有被埋没在人海中。

“高人”虽然不多，但我刚好碰过一两个二米一以上的，据说他们因为错过了早期的培育，泯然众人矣（并不是说他们没有取得很好的成就，其中一位成为香港教育学院的教授）。随着年龄的增长，骨质逐渐磨损变脆，身高成为他们的困扰，而绝不是什么骄傲。

身高是显而易见的，但还有更多不那么显性的特点，及早发现，用好了就是优点，否则可能演变成缺点。

一个高I的少女，曾经活泼天真，深受身边人的宠爱。但眼看“奔三”了，还像从前一般不考虑后果地行事，被人无奈地评论说“小女孩蛮天真的”，让我们很难分清楚是赞美还是批评。

一个高C，曾经是天之骄子，学校里的高才生，企业里的“白骨精”。经验足够、智慧足够，但他却依然认为思考就能战胜一切，错过一个个升职加薪或者创业的机会。在同学聚会中依旧用批判眼光看待老同学，在他讥讽别人的同时，却也被别人同情着。

以前那些帮你的，将来可能变成害你的。

因为不清楚自己的优势和劣势，你又错过了多少机会呢？

明明就可以胜任的工作，偏偏没有自信？

明明就可以避免的陷阱，偏偏又屡屡在同一地方摔跤？

手机需要说明书，人更需要说明书。

与其坐等命中注定的伯乐，不如自己主动做一些事情。

对别人的了解



我在课堂上，经常问学员：“有多少人愿意花300元来得到自己的使用说明书？愿意的请举手。”

举手的人往往不到1/3。

但是我接下来说：“愿意为自己的合伙人、家人、客户、朋友花300元，得到他们的使用说明书的，请举手！”

举手的人数往往能超过2/3。

我经常笑说这就是人性——用自己，防别人。我们总认为自己一定没有问题，问题都一定在别人身上。所以大部分我们遇到困难的时候，第一反应都是怨天、怨地、怨别人，第二反

应才是做自我检讨，还有一大部分人是根本连自我检讨都不做。所以人有里外亲疏之分，对于那些和自己亲近的人，自我意识投射过去，爱屋及乌，爱的是自己，照顾的是那个爱自己的人。



大多数人摔跤的时候，总是从外部找原因，并不愿意从自己身上找原因。

顺应“想知道别人”这种普遍的需求，新一代的DISCus软件（基于DISC理论的行为风格测评软件，被广泛应用于企业人才评估中）新增了联系人功能，无须本人填写，只需要你根据自己的观察填写，即可得出结果。而这种功能被广泛地应用于

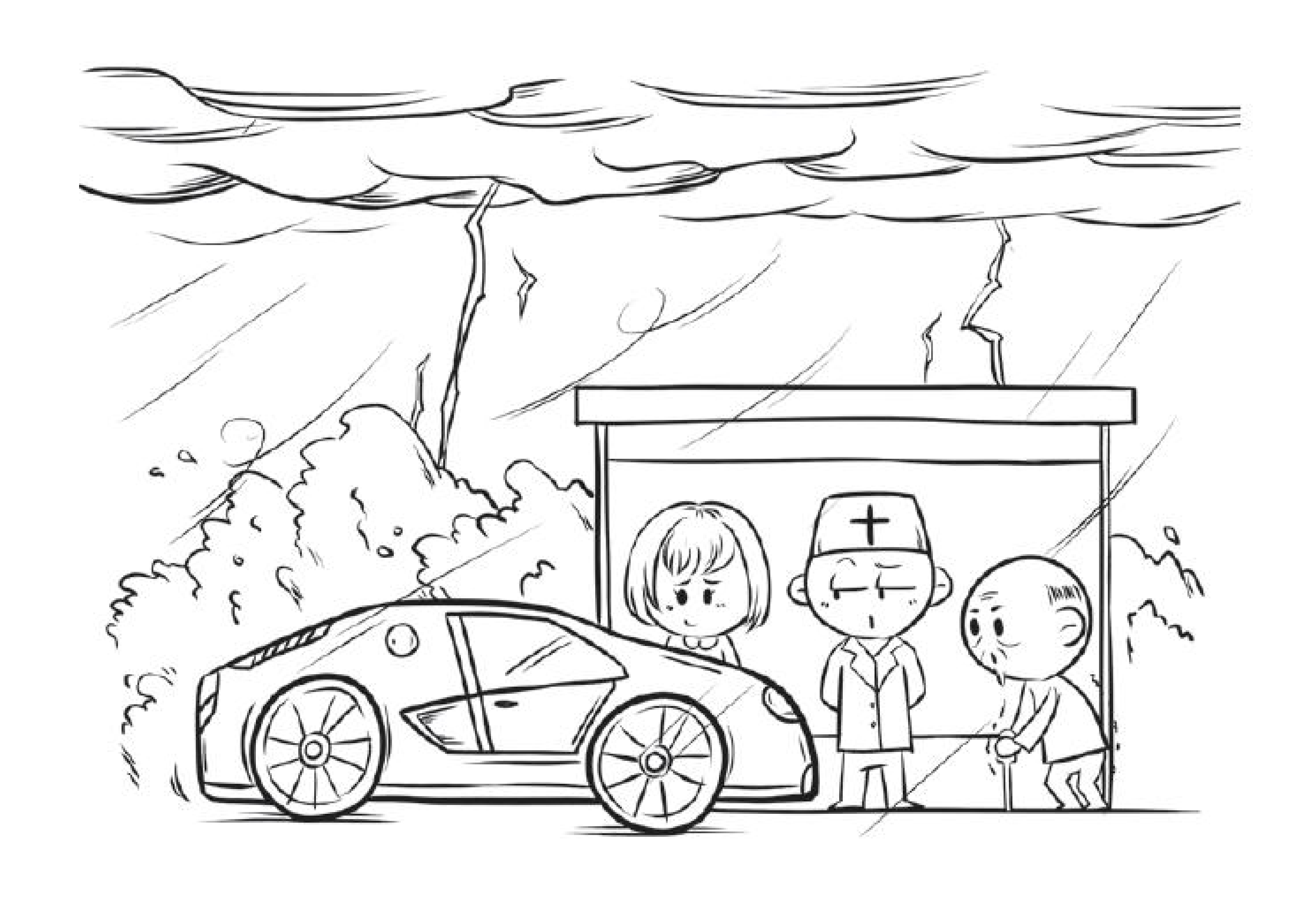
大客户管理数据库的建立和维护。公司不用担心因为客户代表的流失而要重新建立和老客户之间的情感连接。





把个人放对位置

在人岗匹配的问题上，我常常用这样一道EQ题来开始探讨。



狂风暴雨的晚上，荒郊野岭的路上，你驾驶着只有一个乘

客位的跑车经过一个小亭子。亭子里有三个人，这三个人随时有生命危险。一个是身体虚弱的老人，一个是救过你命的医生，一个是你的梦中情人，请问你会怎么做？

a.带走老人

b.带走医生

c.带走梦中情人

d.待填

据说这道题目是很多大型企业的招聘考试题之一，而d被称为标准答案：把车钥匙交给医生，让医生带着老人走，自己和梦中情人待在小亭子里等待天明。

请注意，d可以说是最聪明、最灵活的方法，但却并不是唯一的正确答案。



我请那些企业老板举手选择希望录取哪一种员工，发现每

一种答案都有人欣赏和接纳。要招聘哪种人做员工，关键是看岗位本身的需求。

选老人的岗位需求可能是偏S多一点的，人性化关怀是他的天性，因此他特别适合去做诸如工会主席这样的工作。放在人力资源的绩效考核岗位和裁员岗位好不好？不好，他可能会按照应该做的去做，但做完之后内心会极其挣扎。他会想，这人上有老、下有小，还有个儿子在美国读书，这一刀下去不是伤及太多嘛。



选医生的人可能是更客观理智的，因为医生救过他，社会价值也最大。这种人去绩效考核和裁员减薪的人力资源岗就比选老人的这种人合适。他会想，你在企业里面没有给企业创造

收益，自己的能力也没有机会充分发挥，所以你要离开企业，这样对你对企业都好。



选梦中情人的人充满梦想和激情，最适合去做“开荒牛”。对于市场策划或者一些新市场的开拓、新业务的推动，他都愿意独立负责。你找其他人，他们会跟你谈条件：“老大，我过去有什么资源，过去有什么待遇，万一没做成回来，给我有什么保障？”而选梦中情人的这种人是不会跟你谈这些的。你只要跟他讲：“前面有片天，天空上有片云彩，云彩上有你的名字，今天你以公司为荣，明天公司以你为荣！”他一点头一挥手就冲出去了。然后你还要跟他强调这真的是一次千载难逢的机会。这种人想：“去吧，人生难得几回搏，但愿生活更精彩！”



那么，选择把车钥匙给医生的人放在哪个岗位？这个岗位，应该是需要权衡各种关系，协调各种资源，一定要足够聪明的人才能胜任。但有的时候，你也要小心一点，比如你把他放在财务考核、审计或出纳的岗位，就有危险。有的时候，聪明人在那个岗位上，受到的诱惑更大。你跟他说："小张，你帮我报销一下这次去上海的费用。"他会说："老板，你不用告诉我报销哪些费用，你只需要告诉我报销多少钱就好，费用方面我比你熟，我帮你列、帮你凑，你只要把发票拿过来，没有发票也没关系，我帮你找。"有没有这种人？不要笑，真的有。要知道，他会帮你找，帮你凑，但一不小心他会不会帮自己凑一下？这样就使公司存在着潜在的风险。

事实上，现在的企业招聘越来越注重因人适岗，而不再一味追求高端人才。举例，有大企业招工人，他们也测智商。但录取的都是智商偏低的那一拨——你脑子太活泛，反而做不好流水线上的机械动作。

柯林斯的《从优秀到卓越》

对企业来说，什么是对的人？一个人的内在特质，往往比

外在的知识、经验、技能更重要！

用人是大学问，管理者并不是单纯凭感觉和经验就能做好的。综上所述，什么是合适的人才？一方面，要看人才的能力、意愿和性格；另一方面，还要看任用人才的职位环境，这可以叫作“因岗择才”，这是在衡量和运用人才的标准上我要讲的第二点。

有些企业要开拓一个新市场，并不会派出大量的精英，而会选择尽量扶持当地的骨干。很多企业去并购当地的企业，所并购的并不是品牌，也不是看重当地企业有多少资金，而是看重它掌握的渠道，和有一批在这个渠道里面能够创造收益的人才，否则就没有必要去做这么完整的兼并。

我参与过一个并购案的咨询，去评估标的企业的价值。在前期的尽职调查当中，这个电商企业的财务状况很不好。一年投进去1.5亿元，做到20亿元的销售规模，亏损8000万元。我们笑谈，如果这1.5亿元投进房地产或者金融，说不定翻几番了，这眼看都是实打实的赔本买卖。

可是最后估值结果出来大跌眼镜。具体数值我不能透露，反正是账面价值的数倍。

为什么呢？因为这个企业经营亏本并不假，但这个企业在它所在的那个小品类里做到了各大电商渠道的第一。这就意味着，他的团队和渠道之间的关系非常稳固，拥有一定的议价权，在抢夺电商资源上具有竞争力。

它值钱，就值钱在它的团队上。我们去评估时，不是看里面的人有多高学历和多大的人才市场价值，而是评估团队核心成员所掌握资源的不可替代性。而一个人和岗位契合度越高，

不可替代性就越强。

这个团队已经成熟，运转效率很高。每个主要渠道根据不同特性，都找到了契合度很高的小领导，这些小领导带领着自己的小团队稳健经营。赔钱是由经营策略决定的，管理也存在问题，经营成本过高。但这些都不能掩盖团队的价值。找到合适的人、打造稳定团队是做企业最艰难的一环，也是最有价值的一环。

一个人要放在一个合适的位置，才能叫人才。

篮球明星姚明就是一个典型的例子。他的身高就应该是去打篮球。如果姚明不去打篮球，去挖矿怎样？挖矿的话，他的首要优势——身高就变成劣势了，所以姚明不打篮球也应该是去换电灯泡。注意，姚明即使打篮球，也只能打中锋的位置。为什么不是控球后卫？恐怕球还没有到手上就已经被抢断。所以可见，一个人放对位置有多么重要！



垃圾放对位置就是资源，不然为什么会有垃圾回收？反过来，即使是人才，放错位置也可能会变成庸才。一个人即使才高八斗，如果在具体公司、具体岗位上发挥不出作用也很不

幸。所以，公司招聘的时候，一定要考虑人岗匹配。注重对人进行选拔的同时，也要注重对岗位的分析。当然，在团队组建的初期，我们会说，选到好的人，自然会放到好的位置。但发展到一定时期，就要注重两点兼顾，岗和人都重要。

归纳过很多企业的困惑，我们发现企业用人通常存在三大误区。

（1）关注面试官感受，忽略岗位需求。

作为招聘者，要关注岗位的具体需求，不能仅依赖自身感受和喜好。我的经验是，招人的时候一定要拿着岗位的具体需求说明去招，否则就会出现问题。



譬如，我碰到一家很大的公司，公司文化中有一条叫“团结”，对于这方面的考核，一个面试通用的问题是：你在学校里面有没有参加过社团？在社团里扮演什么角色，起到什么作用？问这个问题的目的是看这个人的团队合作精神怎样，他进入团队之后适合做主导型工作、辅助型工作还是激励型工作。所以，这种提问设计并没有错，因为企业文化中有“团结”。

可是，如果要招聘的这个人是法律和财务双学士，进入公

司之后用在财务审计岗位。那么，你认为这样是合适不合适呢？要知道，这个位置最适合那种不太喜欢跟人交往而且刻意跟人保持距离的人。否则，这人一天到晚跟人建立关系，一天到晚去妥协和利用，很容易为公司埋下隐患。所以，在大的公司文化和小的岗位之间出现矛盾的时候，你要知道关注具体的岗位需求。

不知道大家身边有没有“面霸”。我就认识一位，这个女孩子相貌平平（对不起，只是想强调和美貌无关），因为高I的个性，亲和力强又能说会道，特别招面试官喜欢。不管在哪家公司都能轻易过关斩将，顺利入职——而且还都是世界500强级别的。可一到岗工作，就往往力不从心，平均四五个月就得换一份工作。

其实，我真心希望她能碰见一位真正慧眼识珠的面试官，为她找到一个真正合适的岗位，安定下来长远发展。这才是真正的双赢。

那么，我们用什么方式来避免面试官主观感受造成的误导呢？一般企业会采用多人多轮面试，有的企业甚至定下“N人N面”的招聘制度。越是面试高管，我们越是要慎重。

可是面试有成本！最大的成本是面试者的时间，因为他的岗位可能涉及更高的岗位，那高管的时间是不是成本？是高成本！一个值钱的高管时薪可能相当于一个普通员工的月薪。这时，如果你有一个更加具体的岗位需求，予以重视，明确提出，后面的环节也许可以做精简——时间上或者次数上做精简，有效节省成本。

同时，对于管人事的人或者猎头而言，还有一个信任成本。

有个现象很有意思，不少猎头转投甲方做人力资源之后，都会抱怨公司在浪费他的资源。什么意思呢？因为进入公司后，他基本都把自己以前积累下来的候选人资源推给公司，以此提升自己的招聘业绩。但是公司并不会照单全收，不合适的就会淘汰。这时候，作为推荐人，他会感觉让候选人白跑一趟，消耗了他的人脉资产。

这里面有乙方转甲方的心态调整问题，但也反映出信任成本的问题。

另一方面，在公司领导心里，你总推荐不靠谱的候选人，他的耐心和信任也会被磨蚀。

所以我们现在要非常强调，选人才的时候，岗位的要求一定要先明确。

（2）关注通用标准，忽略企业个性需求。

老大，市面上最畅销的人才模型啊，能套上就一定是人才啦！

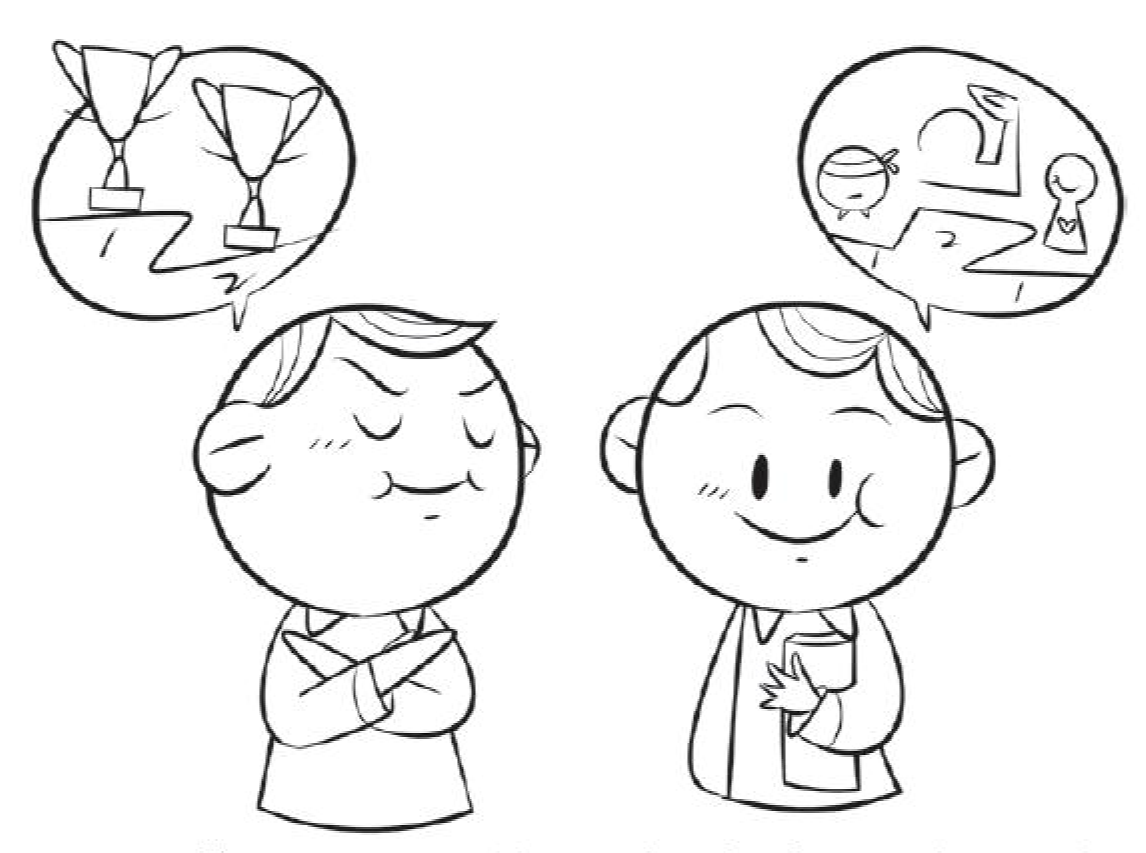
通用的标准阐明了销售人员应该怎么样，管理者应该怎么样，财务人员应该怎么样。可是，忽略了一件最重要的事情：A公司需要的销售人员跟B公司需要的销售人员一样吗？很可

能是不一样的，甚至，同一个公司的同一个岗位，三年前和三年后需要的人也是不一样的。

所以，如何满足个性化的需求很重要。有些企业挖一个总监过来，急忙地要把这个总监在之前公司的那套方案拿过来，这个新总监也只是把他以前在其他公司做的东西生搬硬套，而忽略当前企业的个性化需求，很可能会出现水土不服的现象。

现在很多企业去找很多咨询顾问，但咨询顾问最大的强项不是去了解你的企业，而是提供专业的工具和结构化的思考。只有当企业内部的人愿意把个性化需求做有效的整理和呈现出来的时候，咨询顾问才能更好地去给予帮助。所以，你必须明确的一个概念：最了解你的企业的人是你自己。套用顾问的标准不是最佳方案。“哎，没关系，你以前帮美的怎么做的，现在就帮我怎么做”“你之前在新加坡航空公司怎么做的，现在在我们深圳航空公司就怎么做”，这个时候企业的个性化需求是否被重视了呢？

（3）关注外在条件，忽略内在特质。



外在的标准是什么呢？学历有多高，户口在哪里，从业经

验有多少——这些东西都是明面上轻易看到的，但不一定能说明问题。

一个应届大学毕业生，大学四年读的新闻专业，成绩非常优秀，但他自己内心想过的是朝九晚五的生活。请问，你适不适合招他来做战地记者？不适合。因为他想过的是朝九晚五的生活，但外在标准上是符合的，因为他专业能力强。他迫于就业压力，很有可能不会告诉你他喜欢那样的生活。但是到了企业，好不容易把他培养出来，会出现什么情况？他羽翼一丰满，经济一宽裕，下一步的选择就是跳槽。对于他来讲是跳槽，对于企业来说，培养他有没有花成本？他走了之后的替代成本是非常高的。所以，要开始关注一些内在的特质。

另一方面，越到高层，所谓的外在标准反而变得越不重要，很多管理者是跨行业、跨专业、跨规模地去换工作的。关键是要看这个人的内在特质。

有个招聘主管跟我吐槽，她的两个领导定了两个截然相反的标准。

大老板说："以后招人，一定要全日制本科，城镇户口，本地人最好。"

人力资源部总监却说："要找外地人，外地人更能吃苦耐劳。"

大老板为什么要高标准呢？因为他考虑的是为企业长远发展培养人才，进行储备。

人力资源部总监呢，她从服装行业跳槽过来，本来服装行业的用人经验就是要找能下一线吃苦的孩子。再者，她的着眼点是满足企业目前的用人需求。

我们往深挖一些，其实两个领导强调的东西并不矛盾，他们要的是具备一定稳定性，同时比较上进、有事业心的人才。

《从优秀到卓越》的作者柯林斯的另一本很有名的书《基业长青》，里面就特别讲到过：找到合适的人上车，把不胜任的人请下车，并且把正确的人放在正确的位置上。请注意，“对”的意思是不是“好”，“对”并不一定代表“好”，是代表合适，他所说的就是把合适的人放在合适的位置上。他还有提到，人不是你最大的资产，适合的人才是你最大的资产。最后，他下了一个总结性的定义，他说：“什么是对的人呢？一个人内在的特质往往比外在的知识、经验、技能更重要。”

以上，讲到企业用人的三大误区，接下我们要思考如何去解决它们。

如何解决三大误区？第一，我们要问，岗位需求是什么？第二，企业的个性化需求是什么？第三，如何判断应聘者的内在特质？有没有一个方案可以全面解决这些问题呢？目前我们看到的解决方案是，针对具体岗位，为岗位做具体分析，对应试者就性格部分进行个性化测试。

请注意，外在标准也是重要的，只是目前我们更缺乏衡量内在特质的工具。当你的企业有意识地针对具体岗位就性格特征部分做个性化设计的时候，你会忽然发现，上述三个问题并不难解决。

一份工作分析表，会直接告诉你每个岗位的工作需求，比如人力资源方面的人员，从广义上讲是管理型的，候选人需要

什么，团队工作需要什么；比如计算机程序员，需要的是结构化和规范、准确和质量、接受和合作、为他人提供服务……任何岗位都可能有独特的需求。举例，分析某公司销售贸易代表："这个岗位十分需要语言沟通能力，如果要胜任这个岗位，那么这个人在社交上必须非常自信、社交能力要非常强……"这就是个性化设计出来的东西。而在这个设计的基础上，可以得出此岗位所需员工的DISC分别是什么，而且可以直接跟应聘候选人进行配对。接下来，就可以分析每一个人做这个岗位的优势和劣势，需要给他什么培训。

练习：

1. 列出你身边三个最重要的岗位、它们的要求，它们现任在此岗位的优劣势。

2. 假设你需要一个秘书岗位，它的职能是什么，它要求就任者有什么样的内在特质，你心目中最理想的人选。

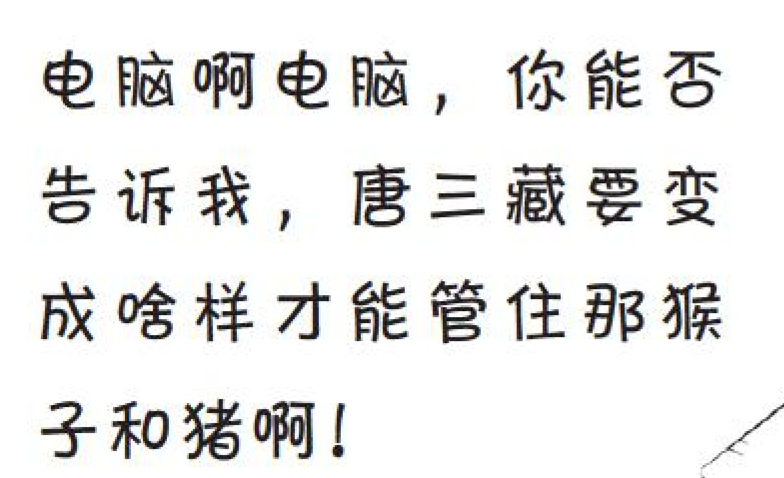
3. 想想生活中你最喜欢的人，和上面那个秘书岗位的理想人选，它们之间的优劣势相差在哪里？

让团队有效互动

对于一个团队而言，在组织上会遇到三大问题。

（1）不知道团队需要什么样的领导者去有效带动，虽然领导者知道存在问题，也很愿意做出调适，却不知从何做起。









（2）团队成员发生非利益之争，把沟通问题恶化为立场问题，彼此没有建立高效的沟通渠道和默契。





（3）不知道整个团队的现状和方向，各自做着自己认为是对的事情，扮演自己认为应该扮演的角色，却没有全盘的考虑和整体的认识。



“全象视野”是沟通的前提。成员之间的彼此互动是提高团队绩效的关键。我们稍微观察就能发现一个现象，同一个销售人员进入公司，放在不同主管手下带，成长速度和存活概率是不一样的，这就是互动的结果。要想有效地互动，就要求我们能够做到知己、知彼、知全局。今天我们对沟通的前提要求不再是从前的盲人摸象了。

从前是，你只看到大象的耳朵，我只看到鼻子，彼此互通有无，就感到满意了（这叫作“开视野”）。但今天的沟通要

求我们都要各自先看到整头大象（全象），但你可以只强调耳朵，我只强调鼻子——从各自的立场出发，是彼此之间的利益、立场、自我、观点在较量。而如果没有全象的共识，立场之争就无法达成合理的协商结果。很多企业老板都在感慨，没有英雄（人才）无法成事，英雄太多彼此闹事。这就说明了对于每个人的眼界、理解视域来讲，除了看到自己还能看到别人、看到全局是多么至关重要。

我们以前看到各种理论都会心悦诚服，深以为是，不过苦于无法落实。DISCus软件在团队关系配对方面，提供了多项功能。以下就三点做简单提醒。至于详尽的功能则期待您能参加我们的DISC双证班课程，学习全面和系统的实际操作方法。

（1）软件实现团队描述的功能。软件全面提供每个人在团队中扮演的角色，也告知团队的基本情况，包含团队的作风、团队的基本精神、重要的团队动力、团队的次因子。一份报告在手，团队情况及每人发挥的作用一目了然。

（2）软件对有领导潜能的候选人做出推荐，对指定的领导者在领导力上的不足做出判断。其候选人也许并不是现实中的管理岗位的担任者，但是很明显，管理者可以很好地利用软件所推荐的候选人，发挥其影响力。

（3）软件对任何两个人可以进行两两匹配，清晰地呈现出彼此怎么看待对方。在团队互动、亲友相处甚至夫妻相处中给出提示，可以做到有则改之，无则加勉。

唯一我要特别说明的是软件即使功能再强大，也不能替代人的思考和判断。另外，软件的效用和使用者本身的经验往往需要做很好地结合。

一个人从“知道”到“做到”有三大障碍

这三大障碍是爱老生常谈，喜欢进行价值判断和缺乏跟进系统。

老生常谈



杰克·韦尔奇说：你们都知道了，但只有我做到了。

有很多概念，我们可能很早之前就听闻过，但听闻过并不代表真的知道怎么运用。

比如“从对方角度出发”，孔子很早之前就说过“己所不欲，勿施于人”。但认真分析下来，又有一些细微的不同。而又有多少人真的能做到，用对方可以接受的方式去对对方好呢？

价值判断



翻开一本书，偶然看到一个并不认同的观点，你是否就会马上放下这本书呢？

听一堂课，一坐下来，就觉得那个老师的讲课风格不是自己喜欢的，你是否仍然能全身心地投入去倾听和学习呢？

学到了一个新知识点，当你要执行的时候，是否会有很多顾虑跳出来阻挠你呢？

缺乏跟进系统



从课堂上、书本上的概念，回到现实生活中的落实执行，就像从天上返回人间，从纸上谈兵到真刀实枪，需要你扎扎实

实地拟定执行方案，并且真的有决心执行下去，最后建立持续的跟进系统。

但是，又有多少人能真的做到呢？尤其是那些需要员工共同参与的调整和转换工作，又有多少人真的付诸实施并且得到了结果？

所谓的跟进体系，最好的就是：当下即做对！

	花费时间	学到的知识点	想要做的事
第一次阅读			
第二次阅读			
第三次阅读			

现在正在读的这本书，是否想过用以上的表格来得到更多，真正做到不仅“知道”，而且“做到”？

关于现代企业管理的四个观点

前谷歌全球副总裁、创新工场创始人李开复在谈及企业管理的时候，提到在第一代管理大师彼得·德鲁克所说的那些有关决策、组织、评价、奖罚等基本技能之外，认为提升“领导

力”还有四个基本的观点需要掌握。



最理想的管理模式就是把老板一个人的事情转化为大家的事情。因为只有变成自己的事情，员工才会更主动地去努力获得自己想要的结果，这样就不再需要老板像老妈子一样跟着员工转。

怎样才能把老板的事情转化为员工自己的事情呢？

与员工分享公司的愿景，让他们清晰自己与公司有着一致的未来。甚至，让员工参与对公司未来愿景的规划。

参与产生责任感。共同的愿景，同时意味着彼此的承诺。这可能远比一部上班打卡机更能提升员工的全勤率。

近一两年来，人力资源管理领域非常注重“个体”，强调对个体的赋能和激活。新精英生涯创始人古典老师也提出“超级个体”的概念。

在具体的管理过程中，到底应该怎么做？我们不妨从DISC的角度去思考。

我举个例子抛砖引玉。

把组织打造成平台，让每个员工成为企业合伙人——这是

新论调。但早在十年前我们就是这么做的。

每个员工一进公司，我们就会给他一张纸，请他想象一下：五年以后的今天，你在哪里，正在干什么。

S的员工写：一大早我醒来，太太正在花园里浇花。吃过早餐，开车送孩子上学，随后来到公司，和团队一起研究新的项目……

也有I的员工写：我正准备上台，台下有500名学员，热切期待着我的分享。作为一名出色的讲师，我的每一次分享都给学员带来很大的启发……

接下来，我们就请他描绘出达成美好愿望的路径，起步就在我们公司，下一步要怎么做，他准备怎样利用公司的资源去发展自我。

共享公司的资源，让每一位员工都能好好利用，这就是我们一开始经营公司就抱有的想法。

我很少回公司，每次回去从不问业绩，只会问："你最近有什么人生规划？"问得他们都很烦，私下嘀咕说我有一副长者面孔。因为我每问一次，都给人巨大的人生压力。

这一招同样也适用于所有公司。

公司可以提供的资源是什么？品牌、渠道、信誉、老客户、产品、资金……而只要员工有意愿运用起来，就能滚动增益。

人和公司都一样，都应该懂得讲：能被你加以利用，是我的荣幸。





这个观点的焦点落在员工的价值观和公司的价值观是否一致上。如果一个员工所信奉的、所追求的、所自我设定的价值观与公司所要的不一致，那就是貌合神离的伙伴，不仅不能推动事情向正确的方向发展，更有可能会扯后腿，传播负面能量。

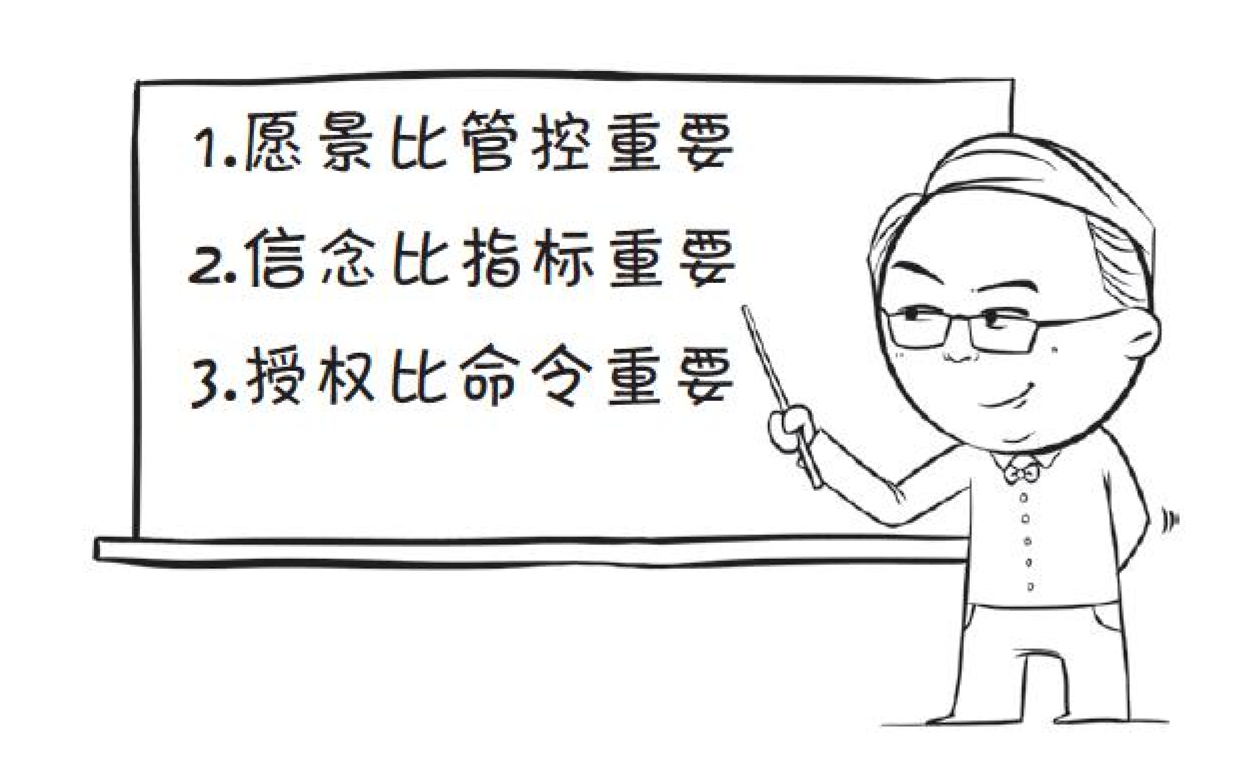
所谓价值观，有些像品德考验。比如“诚信”“公司利益第一、团队利益第二、个人利益第三”，比如“永无止境”，这些信念可能是一家公司的精神基石。一个员工如果个人绩效达标，却在公司环境中散布着相反的论调，造成的损失远高于他的绩效。

绩效达标，价值观与公司吻合——提供奖励和晋升机会；

绩效没达标，价值观与公司不吻合——马上请他走人；

绩效没达标，但与公司的价值观吻合——给机会，调岗位；

绩效达标，但价值观与公司不吻合——公司杀手，很多公司正是雇用了这些工作能力出色但品格低下或个人信念与公司背道而驰的人，才走向灭亡的。



什么是授权，什么是命令？

授权是交流，命令是说服。

授权是拿别人的智慧来用，命令是把自己的智慧交给别人来用。

命令是在扼杀员工的智慧。固然很多老板认为只需要员工的双手，而不需要员工的脑袋，但别忘记招聘市场同样存在竞争，付出相当代价聘请回来的员工，却不能物尽其用，计算起来是经营成本的浪费。这就好像用3000元买回来的手机，却只是用来接电话。

另一方面，这意味着团队的高度取决于老板的高度，公司处事的角度取决于老板的角度。一旦老板自己应接不暇，便百事停顿。

这一点和第一点遥相呼应。授权是赋能的一种形式，我们希望员工能利用公司资源，但同时也需要有监督机制。

有个公司在发展大爆发时期，总裁授权很彻底，基本所有高管都放给人力资源总监去招聘，有的连面试都省下。他坦诚道："像财务总监这种职位，我既不懂，也不需要这个人合眼缘。不合眼缘更好，以后工作起来更客观。"果然人才到位很

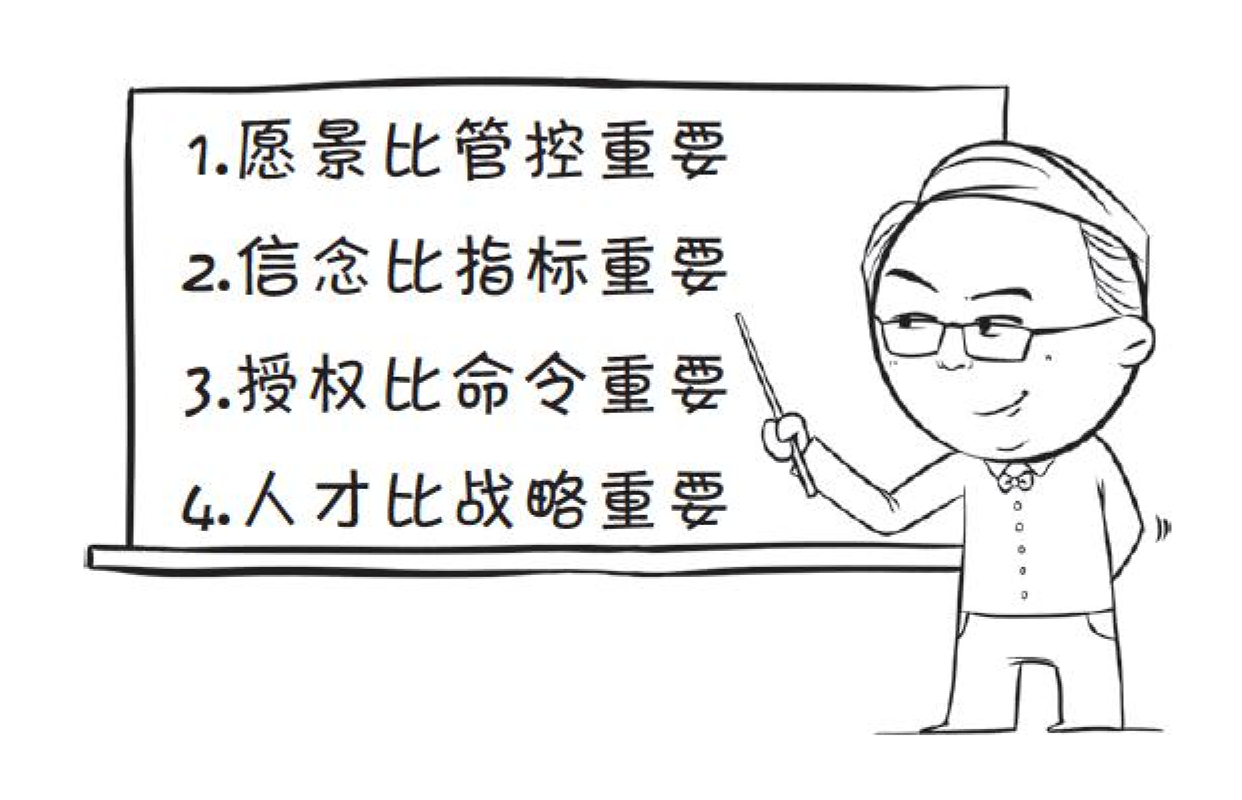
快，公司走得又快又稳，但他有没有留一手呢？有！

人力资源总监下面的人事经理就是这位老板的眼睛。后来正是这位人事经理发现了人力资源总监为了让自己人进公司伪造简历、哄抬薪资的行为，及时报告公司重新做资格审查。

不彻底的授权是隔靴搔痒，不监督的授权则是自毁长城。

授权的另一面，是建立完善的监督机制，形成确定的游戏规则，让员工的智慧在你的掌握中闪耀光芒。

因此，学会信任与授权，并且建立完善的监督机制，充分调动员工的智慧和力量，远比一呼百应的权威来得重要。



每一个企业的战略都要有人去执行，并且在执行过程中，不断修正。

从地球飞向月亮的火箭，有97%的时间都在修正着方向。

因此，那些执行和修正战略的人的“对”与“错”，远比战略本身重要。

一个好的决策管理者，与其闭门造车，不如多花一些时间了解和培养那些真正的人才，让公司的企业战略能更有效地执行和变得完善。

综上所述，四个基本观点：愿景比管控重要，信念比指标重要，授权比命令重要，人才比战略重要。

归根结底，越来越多具有实战经验的职业经理人在他们漫长的职业经历中摸索出一个道理——管理是涵盖“人”和“事”两方面的。

传统管理学谈论的是事情层面的技巧和方法，但却甚少考虑从人的层面去研究。在越来越多元化的社会中，人的个性已经跨越工业时代的“蚂蚁化”，而越来越凸显出潜在的生产力。

一个董明珠可以值十亿，远超很多实业公司的资产总值。

但另一方面，我们也必须承认人是最复杂的变量。在每一个通用法则之下，总有无数的具体情况需要具体分析。

我们也需要庆幸这种复杂性，让人类暂时远离机器人的威胁。

在本书的最后，让我们再想想这九个问题：

- 我们需要一成不变还是不断突破？
- 我们经营企业要靠个人还是抱团打天下？
- 我们追求的是短期成功还是持续成长？
- 我们应该不断认识新人还是持续加深对旧识的了解？
- 我们是要独善其身，孤芳自赏还是发挥影响，兼济天下？
- 我们应该依靠外脑还是自我求进？
- 我们是要自我摸索还是需要系统和平台？
- 我们是要看别人的传奇还是写自己的故事？
- 我们希望只学习知识还是希望真正得到结果？